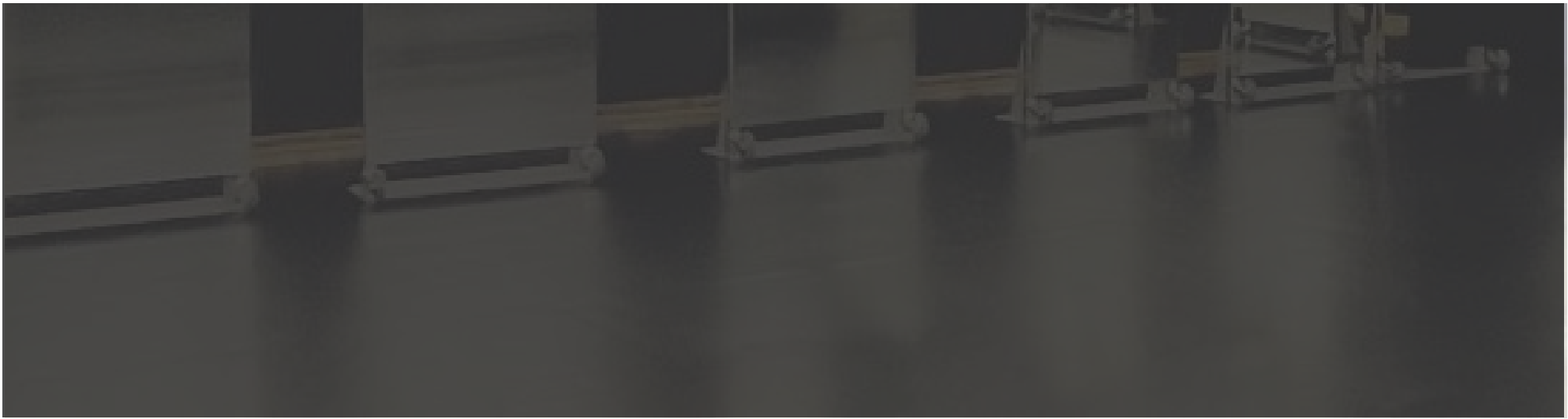


# 表演藝術

經理人手冊

## 目 錄

|      |                                            |     |
|------|--------------------------------------------|-----|
| 總 論  | 我們可以有更好的選擇 / 張寶慧                           | 4   |
|      | 出版緣起 / 陳錦誠                                 | 6   |
|      | 全方位思維的舞台 / 李惠美                             | 8   |
|      | 表演藝術的微趨勢觀察 / 于國華                           | 13  |
| 總體營運 | 盤資源、調體質，找出機構與時俱進的社會存在意義 / 李晏如              | 21  |
|      | 用邱瑗的耳朵聽歌劇院的聲音 / 白斐嵐                        | 27  |
|      | 衛武營國家藝術文化中心正在塑造個性：如何走自己的路！ / 江昭倫           | 33  |
| 營運規劃 | 從新舞臺到臺北戲棚——劇場經營與代管經驗 / 魏鍔                  | 41  |
|      | 如何理解劇場——以牯嶺街小劇場作為方法 / 姚立群                  | 46  |
|      | 「臺中經驗」人資三步驟：設願景、訂結構、覓人選 / 汪虹               | 50  |
|      | 財務管理在藝文組織經營中的定位 / 方瑜                       | 57  |
| 節目策劃 | 藝穗播種的地方學 / 陳修程                             | 62  |
|      | 把偶然做成必然——舉辦藝術節的十條準則 / 耿一偉                  | 72  |
|      | 行政系統與藝術實踐的結合 / 林芳宜                         | 78  |
|      | 節目製作的無限賽局 / 陳汗青                            | 84  |
| 服務提升 | 觀眾服務 / 賈憶萍                                 | 89  |
|      | 經營夥伴關係——談場館經理人的團隊服務概念與服務提升 / 林佳鋒           | 95  |
|      | 讓藝術生活進入你我日常 / 黃本婷                          | 101 |
| 資源整合 | 跨單位資源串聯的動力源 / 吳麗珠                          | 107 |
|      | 藝文贊助與企業間的距離 / 李英勝                          | 112 |
| 專 題  | 技術轉換時期與現實擴增的環境 / 王柏偉                       | 119 |
|      | 談國家兩廳院與內容數位轉型 / 林亭均                        | 124 |
|      | 淺談產學合作於表演藝術專業能力培養的影響——以大高雄地區為例 / 杜思慧       | 129 |
|      | 專訪墨色國際總經理 李雨珊：看見作品核心價值，讓故事成為品牌最珍貴的資產 / 江家華 | 133 |



# 總論

# 我們可以有更好的選擇

張寶慧 總編輯

2021 年秋天，友人來臺北跟我相處了幾天。在車站接到她以後，我們馬上開始聊起彼此的生活，她問我近來都在做些什麼，我告訴她正在著手的出版計畫。然後她跟我講起在醫院工作的事，她提到疫情的變化導致醫護人員超時工作情況，加速惡化醫病關係品質。

「要成為一位能夠獨當一面的主治醫生，最少需要花上 10 年以上的時間。我很好奇要成為一位專業的藝術行政，需要花上多少時間？」她問道。我想了一下，陷入沈思一時無法回答。

**答案，是提出問題的開始。**

2004 年國立中正文化中心（前身國家兩廳院）改為行政法人組織，成為中華民國第一個行政法人機構。

2014 年國家表演藝術中心成立，於臺灣北、中、南設有國家兩廳院、臺中國家歌劇院、衛武營國家藝術文化中心，並附設國家交響樂團等。

在 21 世紀初期，表演藝術環境進入轉變的過程，為公共價值倡議，希望政府盡可能不介入。轉變的過程，具有累積的本質，今日的創新，是

前人投入的結果。尤其創新是集體性的工作，需要漫長的前置時間，今日看似劃時代的突破，要歸功於不只是一位先行者的遠見與行動。

這群先行者是誰？是公共政策？趨勢？或是人？

1962 年，美國甘迺迪總統談到政府必須接受使命感的導引時，公開演講說：「我們選擇在這十年內完成登月等各種壯舉，不是因為這些事情不困難，反而正是這些事情深具挑戰，因為此一目標有助於我們把所有的能量與技術組織起來，測試我們能力的極限，因為那是一個我們願意接受的挑戰，一個我們不願拖延的挑戰，一個我們打算贏下來的挑戰，就像我們也要贏得其他挑戰。」

當這些政府 / 機構該有的雄心壯志，代換成數字層面的成本效益分析，結果可能是政府 / 機構原本可以創造出來的公共價值被 KPI 直擊，計畫就打入冷宮。公務員接受到這樣的訊息，該選擇要退後、要省錢、要學著像民間單位一樣思考，還是要對公共任務戒慎恐懼。

公務員 vs. 表演藝術經理人，如何在政府 / 機構的體制裡變身？

## 問題，會提出更多問題。

我們得重新思考描述政府的遣詞用字，面對新的價值論述，不應該只是政府／機構公共選擇的翻轉，公共價值應該由整個社會一起創造出來，作為一種目標——公共價值可以塑造市場。

公共價值作為一種概念，政府／機構必須克服自我實現的預言、對失敗的恐懼，並理解到實驗與嘗試錯誤是學習曲線的一部分。2009年諾貝爾得主伊莉諾·歐斯壯說「現行作為主流的公私部門區隔，是粗糙到捕捉不到橫跨在這道鴻溝之上——各種組織結構與組織關係的複雜性。」相對於此，她強調共有資源的匯聚，也強調系統的形塑要將集體性的行為納入考量。

這些想法，讓公共價值成為一種更合理、更獲得認同的存在。政府／機構將政策理解為一種積極的「塑造」表藝環境、「創造」表藝生態的手段，其目的是要創造公共價值，藉以讓社會受益的層面擴大。

成為政府／機構體制裡的表演藝術經理人，在中央／地方政策之下，面對公共任務、公共資源應如何產生公共價值，同時維持表演藝術生態的穩定發展，確實不是一件容易的事。

## 知道未來很困難，了解現況卻沒這麼難。

我們身處的新網路世界不同於以往的工業世界，全球數位轉型已是國家主義者與全球主義

者的新21世紀辯論話題。年輕人所面對的最重要挑戰並非拒絕數位文化，而是要設法讓新21世紀操作系統有效運作，例如國家主義者和全球主義者的新二分法取代20世紀的保守派與自由派的政治辯論，那「左派」與「右派」的時代已經告終？

90年代是臺灣劇場蓬勃興起的時代，大量參考歐美的劇場體制、文化脈絡、補助機制及技術劇場的發展，揉捏整合到當今的表演藝術生態系統，一路仰賴政府／機構／民間的先行者，我們得以有表演藝術的繁榮現況。劇場創作反映當下政治／社會議題的曾經，逐漸為日常寫景、主題論述所取代，這些意味著時代的更迭，我們無須感懷過去的消亡，活在當下才是真實。

這本手冊是邀請劇場各領域高手執筆及受訪，這些高手就是表演藝術經理人的群像，也是具有領導者風格的觀察者、行動家及劇場參與者。若要問如何成為表演藝術經理人？我想這本手冊裡的每位撰述者都是最佳的學習對象！

### 張寶慧

劇場工作者，現任人力飛行劇團製作人。曾任職雲門舞集、新象國際文教基金會及滾石唱片。近年關注劇場生態發展及相關議題，策劃參與藝術行政培力計畫，於製作人作品有：2020TIFA陳建騏《一人之海》音樂會，2019《雙姝怨》、《M，1987》，2012-18幾米音樂劇《向左走向右走》、《地下鐵》及《時光電影院》等。

**註：**如果你是藝術行政的新手，這本手冊會讓你對於正在發生的事有了頭緒，當你踏入藝術行政旅程的一段時間後，回過頭看，會發現這本手冊早就對旅途上的問題做出說明。如果你是藝術行政老手，會發現這本手冊對你曾百思不解的問題做出清楚的整理，並且釐清問題的盲點。

# 出版緣起

陳錦誠 表演藝術聯盟理事長

表演藝術聯盟長期執行各項與表演藝術相關的調查研究、評鑑輔導、論壇及研習營等計畫。其中，以文化部委託辦理逾 10 年的「藝文場館營運升級、地方扶植傑出團隊、媒合團隊駐館計畫」輔導案，最為關鍵。該計劃陪伴演藝場館規劃執行年度營運，由專業委員群深入觀察與實際訪視，了解發展面向以及遭遇的問題。「探討問題、面對問題、解決問題」，高度仰賴第一線的藝術行政團隊們，因此在輔導指標中，人才的培訓及在職教育，一直占有重要的配比。

近年來，我們發現各單位連年積極開設各種課程，涵括範圍極廣：藝術編創、行政、製作、行銷推廣、甚至劇場技術執行等。課程程度可能是初、中或高階課程，課程內容、時間長度及適宜對象，只能各自因應盡力搭配。我們也發現，演藝場館及團隊的管理者，在一段期間後流動率不低，造成經驗累積和目標延續上的斷層。對於需長久經營的演藝場館及團隊而言，實乃一大挑戰。因此表盟同仁們動心起念，經過幾年後，終於在 2021 年初啟動《表演藝術經理人手冊》計劃。希望能有一本經營管理人手冊，作為大家學習、複習的基本文件，其中累積的經驗，也可以紓解人員流動交接產生的焦慮。

我們很慶幸，能邀請到人如其名的張寶慧願意擔任此一計畫的總編輯，善用她的智慧、實戰經驗與豐沛的藝文人脈，傳遞劇場的寶貴智慧。

為讓表演藝術管理經營之方法完整留存，我們需要具備整體性、從宏觀視角走向精確執行的架構。《表演藝術經理人手冊》一書便是為演藝場館及團隊管理者量身打造，詳實梳理管理經營的各個面向。目前市售表演藝術類的書籍，多以團隊執行面出發，實務管理面相對缺乏。然而，管理者是深化藝文推展並具決策權的重要角色。處於不同發展階段的任務與目標，現在和未來的經營者極需擁有清晰的指引手冊，方能有效率地推動產業及地方中長程的經營藍圖與實踐。

表演藝術產業生態的健全，除了豐富多元的團隊能量，「藝術行政」乃至「組織運作」都是不可或缺的關鍵角色。藝術行政管理者的領導思維與視野，深刻影響組織的發展與未來，而組織要長期穩定的經營，更需充實人才的藝術專業及管理能力，以健全營運管理機制。我們期盼《表演藝術經理人手冊》所收錄管理經營所需了解的發展模式、策略目標等，能成為一盞明燈，提供管理者在摸

索期的啟發指引，走向更加穩定又能創新思考、與時俱進的發展之路。

### 陳錦誠

現任社團法人中華民國表演藝術協會理事長。國立政治大學EMBA非營利管理組碩士畢業。曾任國家文化藝術基金會執行長、國立臺北藝術大學藝術行政與管理研究所專任助理教授。大學主修戲劇，擅長藝術管理實務、創意與創新管理、藝術組織。

經歷包含：1981 年擔任雲門舞集歐洲巡迴公演舞台監督、1995 年擔任「雙十國慶民間遊藝活動」活動總策劃、2009 年擔任「高雄世運開幕典禮」執行總策劃，並譯有《縣市文化中心劇場管理手冊》（原著 Dr. Brent. Fleming，文化部出版）。

# 全方位思維的舞台

李惠美 獨立製作人 / 臺北表演藝術中心董事

藝術之所以為藝術，具有脫離現實、令人迷惑、想像等特質，這些特質可以創造空間，讓藝術家與觀者在此空間之中擁有詮釋的自由。藝術家是以藝術創作實踐社會參與，場館則是以藝術家與其作品為中介達成被賦予的使命與任務，二者之間相依相存，相輔相成。藝術家憑空想像，運用創意與信念的無形資源實現作品；而場館則善用軟硬體等有形的資源，協助藝術家完成創作，實踐理想。兩者的工作是極需創意及契合，因為無論是藝術家還是場館，雙方必須透過各種溝通方式，換位思考，進行無效或有效的磨合、協調，運用獨特的智慧和創意，經歷一段耗費精力、時間、經費的過程，解決問題，然後共同完成從無到有的精彩製作。過程艱辛且充滿挑戰，雙方的目標若是一致，就能找到彼此的位置，各司其職，不分幕前幕後，全心全意投入，打造一座共屬的舞台。

表演團隊和藝術家經過多年的技藝累積，深思熟慮後的創作，必須透過精心策劃的一場場表演活動，才能與觀眾分享，成就個人的藝術理念，完

成與社會溝通的使命。同時藝術家亦期待獲得觀眾、媒體熱烈的迴響及理想的票房回饋或報酬，以支持未來的創作動力。因此場館與表演團隊的合作，必須了解及尊重藝術創作的艱難與珍貴，提供適度的資源協助藝術家解決創作及製作上的困難。另一方面，表演團隊亦應清楚創作的需求，多方尋找適宜的資源挹注製作，為自己創造不同凡響的舞台。雙方以全方位的思維出發，相互理解，是建立合作的基礎。

目前，由於臺灣民營或公辦委託民營的場館數量有限，除開過去新舞臺曾固定主辦舞蹈節等系列演出，其餘場館的空間及活動規模都較小，暫不列入本文討論，本文所示的場館將以公部門或行政法人所經營者為主。

就臺灣場館的現況而言，與國家表演藝術中心北中南 3 大場館相較，多數的地方縣市公辦場館較缺乏充裕的年度業務（節目）預算，或因先天設計或設備老舊問題，大大限制了團隊的演出條件與合作意願。國家級場館年度所需的

節目量大，獲得的補助資源較多，因此可以買斷或合資邀請團隊演出或委託製作。硬體設備功能和人力分工健全，可以提供較多的舞台設施服務，觀眾席座位數量也較多元，再加上所在位置的市場規模相對穩定，使得 3 大場館易成為表演團隊優先選擇的合作對象。近年來各縣市場館在文化部長期的營運活化政策下，不斷地透過補助機制改善硬體條件，同步導入藝術節策展概念，場館紛紛突破過去的限制，開始展開軟硬體升級計畫，為臺灣表演藝術環境注入不少活力。所以表演團隊在選擇演出場地與合作夥伴時，增加了許多選擇，另外也可以藉由參與傑團、駐館、藝術節慶、藝文扎根、社區營造等計畫，多元的可能都待藝術家發揮，表演舞台絕非只有一個。

大致說明臺灣表演場館的現況之後，後續將試著融合表演團隊、場館、作品與市場的思維，提供表演團隊與場館經營者相互了解，同時兼顧作品與市場的考量，以全方位角度，換位思考，創造雙贏機會。



## 表演團隊的思維

了解藝術家和表演團隊的思維是什麼？是製作上必須釐清的第一個問題。藝術家和表演團隊的思維並不相同，因為藝術家的個人理念和成就可以透過個人或專案組成的製作團隊實現，屬於非常態固定組織，每一次的組合因作品而異，不需承受團隊的經營壓力。表演團隊則不同，團隊除了包含藝術創作核心人物，還有行政或技術人員，所以必須承受團隊的營運負擔，而具有成員的團隊，組織動能較佳，相對固定的管銷及營運成本壓力也較大，因此接續表述將以表演團隊的思維為訴求。

表演團隊的製作是以創作發表、成就滿足、理想回饋的思維出發，因此在尋求資源，如製作資金、藝術及技術人才、表演舞台、行銷宣傳策略、票房收入、外界關注支持等等，在在都必須透過各種形式的溝通和方法才能達成，接續藉由內部的共識和運作，善用整合而來的資源，按部就班，才能順利完成製作、演出，滿足所有參與者。

表演團隊依據創作概念擬定演出計畫時，會先了解舞台大小、燈光音響等硬體設備需求，考量及掌握設定的演出人員、設計及技術人員等

等，這些因素除了影響藝術呈現效果還涉及製作成本評估，當然觀眾席座位數的多寡也決定了票房預估，團隊必須審慎評估所有條件後，決定製作規模及收支狀況，才能選擇適宜的表演場地及合作對象，以自行租用場地演出或與場館洽商合作條件。若是租用場地，後續可以完全獨立將演出製作操之在己，若要與場館合作，則在與場館溝通時宜明確掌握及提出需求理由，如說明作品內容、舞台合適度、市場目標、預期效益等，說服場館提供資源協助。所有的溝通應該建立在知己知彼之上，沒有團隊能以零投入而獲得百分之百的報酬，所以了解製作的需求和可能取得的資源，是團隊製作上必須具備的務實思維，無論是投資自己還是投資市場，事先應該有清楚的想像和預設，更要有風險管理的評估。目前走出劇場，跳脫常規舞台，運用各式的藝文表演空間，或實驗新的演出形式已蔚成風氣，團隊若作此選擇亦應事前進行需求規劃，檢視其必要及合理性，為挑戰製作和場館預做準備。

## 表演場館的思維

場館的思維是什麼？以行政法人和公部門場館而言，大致以經營理念實踐（政策執行）、資源分配、藝術推動 3 面向為主。接受公資源補助或來自政府預算的場館，執行公共任

務是其責無旁貸的使命。公共任務內容涵蓋什麼？在場館的官方網站都可以找到，因此先了解各場館針對達成公共任務所訂定的目標與策略，檢視團隊的創作是否符合場館需求，若有共同目標再提出演出計畫，相對可以提高合作機會，反之團隊亦可以主動為場館量身打造演出計畫，達成場館如國際交流、教育推廣、文化平權、科技創新等相關目標，同時成就自己的創作理念，創造雙贏。

由於對藝術的解讀及內容形式喜好往往決定於藝術家與觀者的主觀意識，場館必須盡所能跳脫主觀喜好，客觀的選擇合適的藝術家合作，無論是基於政策需要還是資源分配，其中的節目場次、類別、經費，場館會訂定政策，等比均衡發展或是按序階段性分配比例，種種考量不僅必須回應場館的政策，達成預設目標，同時也須接受外界提出公正、公平、公開的質疑。後者尤其困難，見仁見智的看法分歧，場館資源有限，表演團隊需求無限，不可言喻自始至終都難以滿足所有人的需要。因此表演團隊宜試著理解場館在資源分配時的思維，譬如無法提供更多在舞台上排練的時間？提供更多的經費？提供更多的演出機會？場館面對來自四面八方的表演團隊和藝術家，要能滿足上述問題並非不可，相對也只能提供極少數的團隊使用，無

法讓多數人滿意。這樣的狀況似難於短時間內改變，除非未來場館開始設立長期駐館藝術家或團隊，參考法國、德國劇院一館一特色，由場館遴選駐館藝術家和團隊，簽定至少為期 3 年的合作合約，方能改變臺灣場館以資源分配為重點的生態。

## 作品的思維

創造獨特表演風格與爭取被看見的機會，是表演團隊和藝術家為自己創造舞台的不二法門。

為作品形塑風格需時日累積，獨特並非只是新創作品。藝術家能提出新的觀點和更高的視野角度，即使是不成熟的實驗，只要能夠與外界達到溝通，還是可以吸引人，令人印象深刻。有許多創作者抱怨作品不受青睞，在於演出形式過於新穎、內容過於艱澀不被觀眾接受，事實如此嗎？除了無法影響觀眾主觀的美學養成之外，作品演出前、演出中、演出後如何與社會大眾溝通，形成共識或引發討論，不正是創作的目的嗎？也是檢視作品的重要關鍵。

年輕創作者沒有機會嗎？在劇場工作多年後，這是最常被詢問的問題，尤其年輕或經驗較少者都會鉅細靡遺的追問節目如何被選

定，當然這樣的問題較少發生在自信十足和經驗豐富者，後者通常帶著完整的演出構想或製作計畫前來推薦自己，同時也會詢問你們需要什麼？年輕並非是問題，而是演出計畫內容是否具備讓人信服的說明。

面對藝術家演出計畫文字的抽象概念敘述，場館必須倚賴經驗來決定對表演團隊的信任度。因此令人印象深刻的實績或製作團隊卡司，通常容易激發場館的想像力和合作意願，即使具高度實驗性，也會從聯想中萌生信賴感，提高意願嘗試，與藝術家共同編織夢想。雖然個人的藝術喜好難以客觀，但演出品質是可以參考各方客觀的討論與思辨後求得共識，交集大眾和專業的意見後予以判定，這也是場館重要的參考依據，因此表演團隊每一次的演出都具有舉足輕重的影響力，不可輕忽。另外，表演團隊應隨時為自己創造舞台準備，良禽擇木而棲，主動連結人脈，帶作品敲門，積極爭取被看見的機會。

## 市場的思維

依據市場反應選擇節目是最簡單和安全的作法，可為場館降低市場風險，帶來實質的票房收入，並可拉高觀眾上座率。漂亮數字最能顯示場館的營運績效，因此表演團隊不能

不了解場館的期待，「叫好又叫座」的製作是場館的優先選擇，但絕對不會是唯一的選擇。

市場預期不應只是場館的思維而已，表演團隊亦應有預期市場的思維。表演團隊與場館的工作都需要創意，前者的無形創意運用在作品的完成，後者則運用創意將有形資源發揮出最大效益。市場效益不僅包含有形的票房收入，還有無形的口碑、形象傳播，以及經驗的累積與創作刺激，後者無形效益的擴散及影響無法即時、迅速見到，但絕對是團隊和藝術家對創作的深切期待，也是場館重要的成效評估依據。表演團隊考量市場效益並非失去藝術創作的主導性，權衡拿捏需要創意與智慧，國際上重要表演團隊比比皆是具有藝術領導先驅地位，同時兼具票房的常勝軍，如雲門舞集、碧娜鮑許舞蹈劇場、阿姆斯特丹劇團、維也納愛樂。藝術專業絕對是贏得矚目的焦點，也是贏得觀眾支持的力量，若表演團隊無法為自己的作品創造獨特風格，又如何為自己說話，與外界溝通呢？表演團隊可以主動和被動的考量市場效益，但對場館經營者而言卻是無可避免的主動思維。因此團隊堅持創作理念的同時，要懂得作品行銷或能協助行銷，更要懂團隊本身的行銷。

藝術行銷概念在 80 年代的臺灣仍未充分展開，場館的角色和藝術家的合作關係多處在摸索階段。如今情況已不同，團隊多懂得操作行銷自己，也懂得形象塑造及宣傳。另外，宜慎選恰當適合的場館合作，避免削足適履，影響演出品質及形象。行銷是讓王子找到灰姑娘，灰姑娘穿上金履鞋，創造雙贏的舞台，否則再好的作品沒有對的舞台，演出呈現將大打折扣，造成負面影響，不可輕忽。

場館在想什麼？需要什麼？團隊能提供什麼？需要什麼？在大家都需要舞台的前提下，表演團隊與場館宜以全方位的思維，换位思考，演好角色，並善用資源，齊心攜手改變臺灣的藝文生態，共創精彩舞台，這絕對是大家對未來的高度想像與期待。

#### 李惠美

於臺灣從事表演藝術企劃及製作長達 30 年，曾任國家表演藝術中心國家兩廳院首任藝術總監，策劃過「台灣國際藝術節」「臺灣國際現代音樂節」「舞蹈秋天」「兩廳院國際戲劇節」「1+1 雙舞作」「新點子系列」「音樂黑盒子」「我是這樣看世界」「兩廳院歌劇工作坊」等演出及教育推廣活動。1987–2018 年於兩廳院工作期間一直致力於推動臺灣表演藝術發展、連結國際平台、建立劇場經營專業，並發展創作基地計畫提供年輕藝術家投入研發、實驗。2013–2017 年間，協助表演藝術聯盟開展「亞洲製作人平台」。現為獨立製作人、表演藝術聯盟常務理事、臺北表演藝術中心董事。

# 表演藝術的微趨勢觀察

于國華 國立臺北藝術大學藝術行政管理研究所副教授

## 一、這裡沒有水晶球

對未來的好奇，是趨吉避凶的天性。許多占卜方法已經流傳千年，但我們始終不能準確預知；唯有透過掌握與理解趨勢，讓我們得以評估各種未來的可能情況。

理解趨勢並不容易，我們總是被認知的習慣所蒙蔽。趨勢專家馬格納斯·林奎斯特（Magnus Lindkvist）在著作《趨勢專家沒有告訴你的真相》中表示，我們可以觀察改變以預判趨勢，至少有 7 種情況，讓我們錯失了判斷的線索，包括：改變太緩慢、改變太細微、改變發生得太突然、線性思考、基於當下狀況推估未來、目光短淺、悲觀。反之，要掌握趨勢的線索，必須擴大視野、眼光放遠、包容不同觀點、善用觀察力與想像力、充滿好奇，還要膽敢和別人想法不同！

未來並非「實現」我們的期待；未來就是它本身。縱然「以古為鑒可知興替」，但回望過去並不能帶領我們走向未來。

沒有透視未來的水晶球，面對複雜交錯的訊息，可以利用工具協助歸納，做出合於情理的通盤考量。「STEEP 分析法」是經常被採用的工具，分別代表 Society（社會）、Technology（科技）、Economics（經濟）、Ecology（生態）、Politics（政治）五個面向，彼此緊密相關。以表演藝術為範圍，可以將 STEEP 各自代表的要素再聚焦簡化，以方便資料收集和判讀，並且可以在生態項目加入環境（Environment），收集與文化相關的訊息。STEEP 的各類資訊，可以簡列項目如下：

1. 社會：人口年齡結構與地區分布、所得差距、家庭消費等。
2. 科技：資訊及網路科技、舞台與劇場技術、

5G 及 VR 應用、機器人等。

- 3. 經濟：景氣、物價、利率、匯率、產業結構、能源等。
- 4. 生態與環境：環保議題與訴求、生態破壞、極端氣候、疫情、城市交通、藝文資源分配、文化氣氛等。
- 5. 政治：政黨政治、文化政策、文化預算、藝文補助政策、地緣政治等。

表演藝術產業內容多元，但以製作到產銷的流程簡化為五個階段，可以分為：創意、製作、展演、行銷、觀眾，各階段簡要定義如下：

- 1. 創意：概念由無到有的過程，包括主題、劇本、形式、設計等。
- 2. 製作：將創意付諸實現，包括籌資、製作團隊、劇組人員、設計執行、排練等。
- 3. 展演：節目檔期安排與演出，包括劇場、檔期、前後台服務、技術劇場等。
- 4. 行銷：節目與觀眾的連結過程，包括廣告宣傳、票務、教育推廣、藝企合作、媒體公關等。
- 5. 觀眾：目標消費族群的設定與了解，包括年紀、性別、生活方式、消費能力、興趣、時尚潮流、購票習慣等。

整合 STEEP 和表演藝術產製流程，可以畫出有 25 個空格的「表演藝術趨勢影響分析表」如【表1】。

【表1】表演藝術趨勢影響分析表

| 流程<br>Steep | 社會<br>Society | 科技<br>Technology | 經濟<br>Economics | 生態與環境<br>Ecology & Environment | 政治<br>Politics |
|-------------|---------------|------------------|-----------------|--------------------------------|----------------|
| 創意          |               |                  |                 |                                |                |
| 製作          |               |                  |                 |                                |                |
| 展演          |               |                  |                 |                                |                |
| 行銷          |               |                  |                 |                                |                |
| 觀眾          |               |                  |                 |                                |                |

【表1】的 25 個空格，是 STEEP 個別項目對於製作流程不同階段的影響。以左上方第一格「社會 / 創意」為例，首先定義本團的創意內容，收集資料、預想未來社會條件變化對於創作將產生的影響，或創作應該如何回應於社會變化。【表1】的 25 個欄位互相關聯，必須客觀考察彼此的交互影響，雖然我們都生活在現實的環境中，但完全客觀相當困難，從資訊的選擇，往往已經加入了主觀的判斷。但不受到自己先入為主的觀念影響，還是十分重要。

團隊經理人可以利用【表1】整理、儲存和歸納資訊，評估各種變化對團隊發展的影響。其中「STEER」和「流程」的定義可以自行調整，以符合自身條件。這樣的表格，可以做為團隊工作坊或共識營的工具，

各部門一起參與，練習思考趨勢並且做出回應策略。

## 二、了解觀眾：新時代的文化創意人

藝文消費者將如何改變？是所有趨勢之中，最令人好奇的項目。

保羅·H·瑞、雪莉·露絲·安德森（Paul H. Ray, Sherry Ruth Anderson）兩位合著《文化創意人：5000 萬人如何改變世界》，經由在美國進行的社會調查，發現一系列新興價值觀正在崛起。作者稱這群人為「文化創意人（The Cultural Creatives）」，並且在 21 世紀初，估計美國已經有大約四分之一成年人口、即五千萬人屬於文化創意人。這群人透過消費展現的市場力量，催生了嶄新的消費主義，作者稱為「LOHAS（Lifestyles of Health and Sustainability）」，這就是「LOHAS」這個名詞的由來。換言之，LOHAS 源自消費者自發的行為改變，而不是廣告創造出來的流行。兩位作者也在後續的研究中指出，全球文化創意人還在持續增加。

「文化創意人」可以視為藝文潛在觀眾對於 STEEP 變化的回應。這些文化創意人以女性居多，懷抱利他主義、自我實現的理想、反對政治對立、反對霸凌，注重兒童和婦女福

利，也在意生態破壞議題，並且透過內在靈性的豐富追求滿足。他（她）們是藝文消費及體驗消費、美感創新、深度旅行和設計產品的主要消費者。簡單說，這些人的消費力量，是文化創意產業崛起的市場動力。

「文化創意人」也喜歡藝術消費，但他（她）們並非為了藝術而消費，而是為了自我成長的需要而消費藝術。文化創意人的藝術需求並非絕對剛性，也可能被其他產品或服務取代，所以表演藝術的市場競爭者，是可以讓文化創意人得到自我提升的體驗消費，包括其他藝文消費如電影、心靈成長課程、付費網路課程、文化體驗旅遊等，愈來愈多新興商業模式以美感包裝各種體驗，競爭文化創意人的金錢與時間。

臺灣表演藝術市場中，存在不同的消費者，對應著從實驗創作到大眾娛樂的各種節目，差別在於每種節目類型的喜好人口數量。作品應該對應哪一群觀眾類型，是團隊和創作者的選擇，先掌握觀眾對象，其次才是行銷推廣。如何讓觀眾族群得到訊息、產生動機、走進劇場，團隊都面臨相同困擾，行銷工具的多元和廉價，反而造成行銷工作的困難。其實，消費者面對不斷爆發的選擇，注意力不斷被稀釋，如果訊息不能快速有效被潛在消費者接受，再好的節目

資訊也就像網路上巨量的其他內容一樣，手指一滑就過去了。

做為觀眾的文化創意人，也會喜歡新鮮的、科技的體驗，甚至花俏喧鬧的表現，但這些都包括在自我成長的期許中，在形式之外，觀眾最終的需要是內心的審美滿足。建築家 / 美學家漢寶德曾經殷切提醒，帶領思潮的高級藝術絕對要支持，它是文化發展的指標，但對一般大眾消費者的需求而言，如果要美感普及，「高級藝術必須大眾化、大眾文化必須精緻化」。大眾的美感被作品啟發，生命情懷在不同層次的藝術作品中得到滿足，表演藝術才能得到源源不斷的觀眾。

### 三、10 個微趨勢觀察

社會由人所構成，市場由需求所驅動，藝術家可以選擇自己的武林，對應適合的觀眾。在這樣的脈絡之下，有一些出現端倪的線索，值得進一步觀察。

**1. 觀眾期待「自我參與其間」的體驗：**「沉浸式」作品不只改變觀眾的劇場欣賞習慣，更真實的感官體驗往往直指內心，讓觀眾的「自我」得到展現與揭露，讓觀眾在參與期間被啟發、重新認識自己。「沉浸式」

演出不只是身歷其境的娛樂形式，更必須要有精密的設計，提供深刻的內在體驗，在體驗過程中進行自我對話，才能滿足觀眾對於參與的期待。

**2. 觀眾期待被了解，懷舊只是其中一種形式：**以綠光劇團的「人間條件系列」為例，不同年齡的觀眾，都可以在作品中看到自己或親人朋友的成長故事，這是編導吳念真高明之處。這一系列作品得到市場支持，因為觀眾感覺被了解、被支持而得到溫暖，塵封的片斷記憶從心底被召喚，成為重新認識自己的鏡像，得以回首面對人生起伏的無奈與堅持之後，對現下擁有的一切感覺幸福。

**3. 觀眾期待被療癒：**健保署資料統計，近年國內各類精神疾病就醫人數持續增長，以 2011 年至 2020 年的十年區間，精神科就醫人數從 152 萬人增長至 205.8 萬人，有症狀但未就醫者尚未計算在內。2020 年使用鎮靜安眠藥的人口達到 381.5 萬人，平均約每 5 位 20 歲以上的成年人，就有一人需要藉助藥物入眠。固然表演藝術的目的並非醫治疾病，但受精神問題折磨的民眾愈來愈多，表演藝術可以為觀眾做些什麼？至少愉快的哭或笑一場吧。

4. 少數人更富有，多數人更不敢花錢：財富分配極端、中產階級消失，是全球化現象，也是國家治理難題。從觀眾端思考，愈來愈多的觀眾沒有能力付費看戲，但也有更多富人願意支持表演藝術。紙風車劇團從 319 到 368 鄉村兒童藝術工程，成功順應了這樣的潮流，讓有心人出資支持演出，帶給偏鄉兒童看戲的機會。紙風車另一項「藝術待用券」，更積極轉化貧富差距成為社會公益的力量。臺灣社會處處溫情，為富不仁者固然存在，秉持「取之於社會、用之於社會」的慈善人士數量更多，他們都在等待好的提案，以表演藝術參與社會公益。

5. 觀眾需要認識團隊的品牌，但團隊不能完全依賴知名度：網路時代的行銷關鍵在如何爭取消費者有限的注意力。觀眾熟悉的品牌，訊息容易優先被注意，但網路族群的注意力，往往更集中在當下同溫層共同關注和轉發的訊息。建立團隊品牌有助於行銷，但溝通方式和產品內容更為重要，小團隊和新節目如果正確掌握網路特性、讓議題和口碑擴散，也可以創造自己在特定族群中的影響力。

6. 大團維持不易，小團生龍活虎：1980 年代是臺灣文化發展的分水嶺。1980 年文建會

(文化部前身) 成立，1981 年國立藝術學院(國立臺灣藝術大學前身) 成立，1987 年兩廳院啟用、全臺各地文化中心紛紛落成。進入 1990 年代，1992 年《文化藝術獎助條例》施行、1996 年國家文化藝術基金會成立，中央、地方政府藝文補助常態化，目前臺灣民間大型團隊，都伴隨這些階段成長。隨著藝文環境和資源分配方式改變，年輕團隊的經營方式已經不同，主流朝向小型、靈活、充滿創意的團隊或公司。如此現象，將導致劇場在表演藝術生態中的重要角色出現，不但有能力與責任主導大型製作，也有更大的節目策展空間，發掘和育成潛力創作者和節目。

7. 表演藝術節目製作的生態改變：臺灣表演藝術補助制度已經完備，但跟不上市場化的發展。即使文化內容策進院在 2019 年成立，對於如何投資表演藝術還在摸索，但民間已經在疫情期間，靈活地開創了新形態合作模式。一些民間公司和團隊發展出針對 IP 和節目製作的投資模式，再加上眾籌的力量，開創了新的製作生態，改變過去「評審、評鑑、評論」三者結合的傳統補助結構，將引導創作者和製作加入更多市場面向的思考。

8. 全球與兩岸關係影響海外市場：過去 20 年，臺灣表演藝術得到國際發展機會，巡迴海外、甚至領導大陸表演藝術發展，許多團隊在海外得到高度讚譽，展現臺灣軟實力。地緣政治改變兩岸關係，臺灣團隊未來前往大陸勢必更多阻礙；國際巡演因為疫情中斷，未來即使恢復國際旅行，一來旅運成本高漲，二來每個地區都將更優先保障本地團隊。臺灣團隊過去 20 年累積的國際巡演基礎，如果沒有更多資源注入，可能不斷削弱。

9. 銀髮族更老、年輕人更忙：根據國家發展委員會資料，我國於 2018 年轉為高齡社會，推估將於 2025 年邁入超高齡社會。另一個關鍵數字「扶養比」，即「每百名工作年齡人口扶養之人口數」，如【圖1】，其中「扶老比」持續上升，即年輕人承擔責任將不斷加重。社會、經濟結構改變加上通貨膨脹，首先影響年輕人的消費意

願，生活休閒娛樂都要更仔細盤算。另一方面，如何以表演藝術讓銀髮族活得好、老得健康有尊嚴，反而具有市場潛力。

10. 科技：科技進步始終是改變人類社會的主要力量，但以表演藝術而言，製作人應該先釐清，採用更多科技是因為「必要」或是「想要」？所有結合科技的跨界合作，都發生專業對話困難的問題，造成工作理念的溝通差異。科技是吃掉成本的黑洞，如果製作人或創作者不能掌握科技細節，成本控制將十分困難。

#### 四、哪個時代不困難？樂觀就有力量

前述觀察，只是趨勢洪濤中的涓流。趨勢萬變，牽一髮動全身，必須保持機敏和彈性，才能面對時代變化的挑戰。

趨勢往往先以非典型或非主流的方式出現，結果一呼百諾，形成明顯的潮流。消費市場或網路世界有非常多爆紅的產品、人物、話題，一旦這些訊息轉化成為「迷因(meme)」，就會擴散成潮流。潮流不一定是趨勢，但可以幫我們看見人需求或意願的改變，這才是形成趨勢的主要力量。

【圖1】臺灣人口變化與扶養比推估。



要得到正確答案、必須先問對問題。本文提供的思考工具，可以幫助團隊經理人更有系統的整理資訊，看到問題。但這個表格的使用，必須先搜集準備資料，才能進行有意義的討論。管理學大師彼德·杜拉克 (Peter Drucker) 著作等身，提出許多超越時代的趨勢預言，最後一一兌現，例如知識經濟、中產階級消失、亞洲的崛起等。他擅長觀察，相信人的改變可能帶來社會的變化。他曾經說：「你不能預知未來，除非你自己創造它！」帶著樂觀和創造的態度思考未來，才會在趨勢中看到機會，即使充滿困境，也能率先發現成功的彼岸。

歷史上沒有完美的時代。黑暗時代的桎梏，在於摧殘了人的意志和希望，不想再做任何努力，只求苟且偷生。對於當下保持樂觀，是趨勢專家指導我們最重要的一堂課，樂觀的心情和態度可以讓我們積極、有創意地解決問題、迎接挑戰。

#### 于國華

北京大學藝術學院博士。曾任中華民國表演藝術協會理事長與秘書長、學學文創志業公司董事兼執行長、聯合報資深撰述委員、民生報資深記者、民生報活動企畫組主任、澳門理工學院文化創意產業教學暨研究中心客座副教授等。

目前任職國立臺北藝術大學藝術行政管理研究所副教授，兼任中華民國表演藝術協會理事、家樂福文教基金會董事、新故鄉文教基金會董事等、中華管理發展基金會董事。同時現為聯合報〈聯合好評〉專欄作者。

曾獲行政院新聞局「第十屆中華民國傑出新聞人員研究獎」、行政院陸委會「94 年兩岸新聞報導獎」。著有《敲星擊月—擊樂明星的成長紀事》、《玲蘭清音—陳郁秀的人生行履》、《流留補償：基於生態博物館視野的鄉村文化產業研究》、《學美之旅》等。



# 總體營運

# 盤資源、調體質， 找出機構與時俱進的 社會存在意義

文字・採訪 / 李晏如 自由文字、影像工作者 影像提供 / 國家兩廳院



若提到一般人對國家兩廳院藝術總監的想像，劉怡汝一定不會被列入很「常規」的那一種。當聊到對自己職位功能的定義，她直接了當地這麼說：

「其實以前我也懷疑了很久，社會到底為什麼需要劇場？如果有一天真的把兩廳院拆了，會影響多少人？相信也不會很多吧。」一頭短髮，清瘦、素顏，劉怡汝的談話風格，同時帶著一種犀利的誠實，和妙語如珠的幽默。

「但也就是因為這樣，我花了很長的時間，不停地跟同仁聊天，想找出劇場的存在價值是什麼、機構的長遠目標是什麼。如果想要更回應社會的話，我們是不是應該跟現狀產生更多對話？而不是只把門關起來說，這個節目好看，我們就來看。」

「我認為的藝術總監是這樣的角色，他要做的

是盤點資源、調理體質、拉開視野，為機構找到一個目標願景和存在意義。」劉怡汝這麼說，「校準天線後，找到對的專業人才，給團隊創新容錯的空間一起來做事情，這樣就好了。」

劉怡汝畢業於臺灣大學外文系，後前往美國威士康辛大學，攻讀大眾傳播學系碩士。她創立過自己的公關公司，也曾任雲門文化藝術基金會新創經理、朱宗慶打擊樂團執行長，並於2018年出任兩廳院藝術總監。

上任後的劉怡汝，實施了一連串循序漸進的內部改革措施，包含劇場管理系統的數位化、表演藝術圖書館的整建、表演藝術雜誌的改版，以及打造全新的售票系統等。此外，符合共融精神的節目「易讀本」、邀請藝術家線上對談的「好哲凳」Podcast、鼓勵更多民眾走進劇院的「輕鬆自在場」，也都是劉怡汝任內推行的新項目。



為落實文化平權、藝術零距離，兩廳院自 2019 年推動「輕鬆自在場」，為不同群眾提供無壓的環境欣賞演出。

易讀手冊介紹國家戲劇院的活動與參觀資訊，主要提供給心智障礙者和閱讀文字有困難的人使用。

要進行改革，當然必須從審視既有體系的問題開始。2018 年劉怡汝剛上任時，她看到的兩廳院，存有太多「不知為何而做」的常年公務習慣。

「很多同仁習以為常的工作內容，好像已經變成日常生活中類似刷牙這樣的行為：你不會去問刷牙的意義，也不會期待刷牙之後你的人生會發出亮光。」

開始進行盤點後，劉怡汝發現最缺辦公空間的兩廳院，卻有數個房間被用來堆放被退貨和待銷毀的紙本雜誌。雜誌本身的印製數字和內容方向也久未經過調整，唯靠著大量的廣告業配去支撐印量。而年久的圖書館，不只使用人次極少，也逐漸成為少數人士的特定使用空間。

「老實說，從我第一次在兩廳院工作到現在，已經 20 幾年了，可是這一本雜誌卻變化不大。當整個時代都在改變，到底什麼東西可以這樣維持不變？」劉怡汝說，「圖書館我也覺得保守行事，裡面都是要用手轉的陳舊書櫃，好像人走進去一不小心就會在夾縫中被壓到，那實在不是一個友善的場域。」

於是劉怡汝選擇徹底翻修圖書館，不只設計成無障礙空間，也將其管理單位改名為「藝術推廣組」，更加強調空間具備的推廣跟教育的功能。表演藝術雜誌也經歷了一場風格、內容和線上化的改版，讓全世界可以讀中文的人，都能透過網路看到經營者和記者產出的專業內容與產業觀察。



兩廳院表演藝術圖書館成立於 1993 年，歷經 15 年未整修，為更新設備、增加空間使用率，自 2020 年 6 月 15 日起閉館整修。

但相較於硬體設施，劉怡汝認為軟體系統的更新，其實更加重要迫切。「以前外租單位跟我們申請場地時，都要印紙本企劃書給我們，還要燒光碟。我們永遠都要有一台 DVD player，還不能用壞，因為外面已經沒怎麼在賣了。評選的時候，我們同仁都要派兩三個人同時進去。去幹嘛？換 DVD。我就問，這是 DJ 秀嗎？」

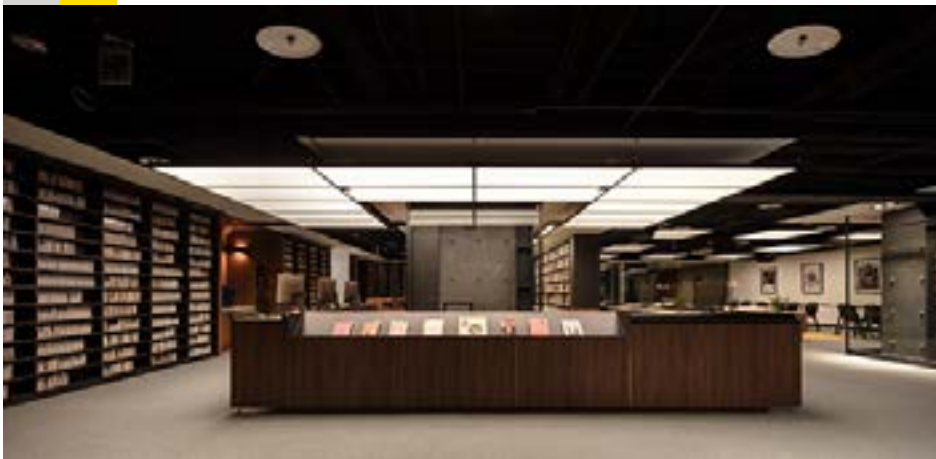
「售票系統也是，我進來時，完全還停留在 20 年前的樣子。我想說，行銷該不會也是用 20 年前我剛入行時的手段在做吧？後來發現，還真的是那樣。」劉怡汝說，「大家仍舊沒有資訊、沒

有數據，只能靠號稱直覺的方式做所有的推廣。報表統計都要等到一週後才會出來，那時候所有的調整都來不及了。」

劉怡汝的價值觀是，拿公部門的錢，就必須想辦法將資源最大化利用，從使用者經驗出發，跟更多當代社會大眾產生關聯與互動。「我希望能朝著讓大家覺得：沒了兩廳院，我們的生活就會缺了一塊、人生就會有一個黑洞，這樣的方向，去思考兩廳院在這個社會上的價值。只要可以協助我們往這個方向走的事，我都願意去嘗試。」

為了達成這個目標，劉怡汝上任後其一的首要任務，就是先請一個新創團隊，把數位化的劇場管理系統建置起來，之後更要逐步連結開發至財務系統、人事系統，最後延續到整個後台管理系統，希望從申請到結案，都能在線上處理完畢。

內部系統處理完畢後，就可以接手更關鍵的，面對市場大眾的外部系統。「你不能隨便拿根



表演藝術圖書館歷經 7 個月閉館整修，於 2021 年 1 月 20 日重新開放。全新規劃七大區域，讓所有民眾皆能使用。

棍子給團隊，然後要他去打生化戰，你要給他們更好的工具。對我來說，最好的工具就是售票系統，因為那是買賣發生的地點，也是可以引入更多外部資源的地方。」

於是劉怡汝決定與廣達研究院合作，替兩廳院打造全新版本的售票系統「OPENTIX」，不只讓消費者終於可以用關鍵字搜尋節目，甚至提供在各大電商和串流平台常見的個人化節目推薦，以及給表演團體的即時銷售報表、客群行銷等功能。

更重要的是，新的售票系統可以開發票，還可以直接進行跨領域的行銷。「售票系統是一個打開破口的機會，讓我們能跨領域去開發周邊的消費者。我們沒有要走太遠，不是要跟全聯或 Momo 搶，我們只是開始把不同文化領域的人帶進來。」

劉怡汝說，舊的兩廳院售票系統，銷售票券的頂棚人（數）差不多是在 13 至 15 萬人次左右。但更換系統後，OPENTIX 接下臺北電影節的票務銷售，結果短短兩個月之內，售票系統的會員就立刻衝到近 20 萬人次。

「我們必須自己把產業的生態養好，不能只靠政府補助。當產業工具能與時俱進地提升效能

時，產業生態就會改善。」劉怡汝解釋，「這個新售票系統能幫助所有表演團隊把票賣好賣多，不只劇場整體收入會提高，兩廳院也會有更多的好團隊可以合作。這樣的一個生態鏈，就是引入更多的整體資源，讓大家一起變好。」當然，在引入新資源的同時，劉怡汝認為，身為經營領導者的藝術總監，也要針對機構本身的體質，去展開一場質變與轉型。而所有的改變，都是一場與既有結構和人性習慣的作戰。

「公務機關常常有一種工作氣氛，就是每個人都怕出錯、怕扛責任，大家都只想自保就好。所以部門之間都沒有想共同完成一件事情的意思，只會想要怎麼推託到別人身上。」

為了處理這個狀況，除了調整考績制度，用獎金激勵員工主動付出，並針對創新行為提供更大的容錯的空間之外，劉怡汝還想出一個很少見的策略。「那時候無論是要推展共融、5G 這類新項目，我都先從成立小組開始，然後讓這些小組成員來自於各個部門。當大家通通要來，每一件事都是大家的事，每個人就都得扛一些責任回家，沒有辦法推託。」

劉怡汝上任後，最想打破的就是表演場館常見的「只有節目部是領頭羊」的思維。「這就是為什麼我們要不斷去討論劇場的價值跟意義，那

其實不只是做一場好看的節目演出就好，而是這個劇院的功能，跟社會有什麼關聯、對大眾而言有什麼必要性？節目內容本身當然很重要，但我們更需要去談的，是兩廳院作為一個機構，它的整體目標是什麼？」

「一旦有了整體目標，成敗就不再只跟單一節目、單一事件有關，而是所有部門的事情。」劉怡汝說，「那個思考會變成，如果兩廳院的整體目標是這樣，節目部已經端出這個，那公共溝通部要端出什麼？演出技術部要端出什麼？當每一個部門都有共同的理念和方向，每個部門就有他要完成的事情，每個人就一樣的有價值、一樣的有功能。因為我們在完成的，是這個機構的整體目標，而不只是一場節目。」

為了達成這樣的轉型願景，劉怡汝笑說，她跟機構內部人員的溝通方式，就是「緊咬不放、一直嘮叨」。「當然嘮叨久了也會覺得，我們在講的那個目標跟方向，大家到底有沒有在同一個水平面上？還是一切只是一場總監室的獨白？為了稍微確認一下這件事情，我們弄了一個『願景共識營』。」

願景共識營是一個為期兩天一夜，把員工拉到場館外部的進修活動。「我那時就想，藉機把大家關到一個跑不掉的地方，然後再跟大家囉嗦

一次、請他們提案，看有沒有什麼會不一樣。那真的是我嘮叨一年多後，第一次覺得好像有些事開始有些不同了。」

劉怡汝說，在那一次的共識營後，演出技術部開始會問「可不可以試著改變後台，變成無障礙空間」，工務安全部會問「地下停車場有些比較危險的區域，能不能架設紅綠燈」。行政部門、後勤單位也主動提出，場館內的不同硬體設備，哪些可以進行更新。

「那是一個從『我不是那麼重要』，變成『我也很重要』的過程。這樣的體制可以一定程度地激發大家去想：我還可以做什麼？」劉怡汝說，「當輪子開始滾了，就會比較容易往下走。你知道那輕鬆多少嗎？到後來你就點頭就好，因為每個人都自己把工作認好了。」

「所以回應一開始說的，我怎麼看待藝術總監這個角色？我不覺得那是一個因為愛看哪個節目，就把它買進來這樣的功能。更不該每天到處挑錯、歇斯底里罵人，那不叫領導活力，那叫情緒勒索。」

劉怡汝說，她最看重的，是這個角色背後「製作人」的部分。她認為每個製作人，在一定程度上，都是一個藝術作品精神上的局外人，所以

能夠用更理性、更清楚的腦袋去看整件事情。除了盤點資源、調整機構體質，藝術總監更重要的職責，其實是把視野連回創作最源起的目的、劇場存在最原本的價值，然後找到對的人，朝著這個共同願景一起共事。

「只要是適任的人，他絕對會對不夠好的東西產生痛苦，他會自己想辦法走到對的路上去。找到對的人，就不必教他，而是要相信他的專業，相信他會找到最好的方法。你要做的，只是確認大家方向一致。」

劉怡汝相信，當劇院的經營，可以同時從行銷公關、藝術人文、會員使用者的不同角度思考，並整合這樣的資源合作，就更可能促成一個完整的生態體系，讓劇場可以掙脫更多有形和無形的界線去回應社會，與更廣大的群眾產生對話。

「我會希望，劇場有一天能發展出更大的影響力和公共性，去引發大眾思考：我們現在的社會是不是哪裡出了錯？甚至有朝一日，藉由演出作品去改變社會的行事。」劉怡汝說，「對我來說，當劇場擁有那個力量，那就是最有價值的存在意義。」

#### 李晏如

臺灣大學歷史系畢，倫敦電影學院碩士。現為自由文字、影像工作者，別有映像工作室負責人。報導文字作品可見於臺灣聯合報、世界日報、端傳媒、HK01 週報、Openbook 閱讀誌、電影欣賞、表演藝術雜誌、GQ 雜誌等。影像作品曾獲中華電信 MOD 微電影金片子創作大賽百萬首獎、英國獨立電影節最佳學生影片、德國紅點設計獎最佳短片等獎項。

個人網站：<http://yenjulee.com/>

# 用邱瑗的耳朵 聽歌劇院的聲音

文字・採訪 / 白斐嵐 劇場文字工作者 影像提供 / 臺中國家歌劇院

「一開始接下這個任務時，我對歌劇院的第一印象是：『怎麼這麼吵！伊東豐雄以前難道都沒想過嗎？』」邱瑗笑著說。她在 2018 年接任臺中國家歌劇院藝術總監，那是歌劇院正式開幕兩年後。奇觀式的建築風格、有別於兩廳院雙宮殿的封閉式劇場空間，馬上成為全臺媒體關注與眾人打卡朝聖的重要地標。

然而，要讓人潮絡繹不絕，並不非得人聲鼎沸——至少邱瑗是這樣相信的：「我上任後做的第一件事，是取消所有公共空間的廣播，只有『安靜』才會讓大家側耳傾聽；我讓同仁去找三角鐵、鈴鐺之類的樂器，讓三個劇院都有各自不同的聲音，來取代『演出即將開始』的廣播提醒。」在這座洞穴，就連晚安曲都是德布西的《月光》樂音。

就像這段小故事的開場白，藝術總監的心路歷程，是她如何用耳朵好好聽見一座劇院、

甚至是一座城市的聲音。說邱瑗耳朵好，可不是說說而已。她有著戲劇與音樂雙碩士學位，曾在兩廳院企劃組主責音樂節目 10 年，也曾發表數本音樂劇、歌劇相關著作與創作。邱瑗在來到歌劇院之前，剛結束國家交響樂團（NSO）執行長長達 12 年的任期。管理龐大團隊、和藝術家溝通的經驗，如今也被延續到經營歌劇院的工作心法中。邱瑗曾在先前一場樹德科技大學的講座中提到：「一個樂團核心就是指揮，如果指揮的呼吸能和所有團員專注力一致時，即使沒有語言溝通，也能將整個團隊的精神凝聚起來。」

過往待在藝文團隊，不管是 NSO 或是紙風車，身邊多是志趣相同的人，不過到了場館可就不一定了。於是，為了不讓場館人員只是來歌劇院「工作」而已，邱瑗甫上任的前一年半，便密集召開一、二級主管會議，也積極鼓勵員工參與場館活動，藉由館內提供

1 引自〈【A-2】臺中國家歌劇院總監邱瑗蒞樹科大 分享藝文團體營運經驗〉，樹德科技大學教育與學習資源中心網站：

<http://www.tlrc.stu.edu.tw/2019/12/20/%E3%80%90%E3%80%91%E8%87%BA%E4%B8%AD%E5%9C%8B%E5%AE%B6%E6%AD%8C%E5%8A%87%E9%99%A2%E7%B8%BD%E7%9B%A3%E9%82%B1%E7%91%97%E8%92%9E%E6%A8%B9%E7%A7%91%E5%A4%A7%E5%88%86%E4%BA%AB%E8%97%9D%E6%96%87/>

的在職員工藝文補助，讓他們養成看戲的習慣。用「帶團隊」的方式經營場館，讓眾人能彼此調整腳步，往同樣的方向前進。

邱瑗的音樂背景，也成了她與臺中觀眾連接的橋樑。雖然過往在 NSO 時並未特別與臺中藝文觀眾有深入的接觸，但邱瑗也觀察到臺中既有的藝文人口，多以古典樂為主力族群。面對相對貧乏的當代劇場與舞蹈領域，音樂變成了相當有效的切入點。舉例來說，剛開始為了宣傳演出而舉辦講座時，邱瑗多會特意尋找與音樂的連結，如探討雲門舞集《毛月亮》(2019) 音樂（邀請冰島後搖樂團 Sigur Rós 配樂）與古典樂結構有何不同。「講座結束後，我們要現場聽眾投票選出最吸引人的節目，結果得最多票的反而是現代舞」，邱瑗笑著說。把現代舞轉譯為愛樂者所熟悉的語彙，現代舞好像也因此變得沒那麼難了。如此一來，更能有效地將臺中的愛樂人口，轉化為更大範圍的藝文消費人口。

那麼，臺中在藝文人口之外，又是什麼樣的樣貌呢？在真正進入這個問題之前，不如先回到邱瑗的第一印象——「吵」，換句話說，也就是分享、參與、關心與熱鬧。這幾年的臺中市，就像是伊東豐雄化為劇場的大洞穴，吸納著來自四面八方的人，在此地隨處尋找

安身之地（正如同洞穴之於人類最根本的意義），讓聲音在洞穴中迴盪。點開臺中相關新聞，多是房市熱漲、捷運通車、建築設計翻轉城市樣貌。根據內政部統計，2021 年臺中移入人口數更是 6 都第一。在這種城市發展氛圍下落成並啟用的歌劇院，除了是自 1987 年兩廳院成立後 30 年來終於再次盼到的國家級劇院，也是首座位於臺北之外的大劇院。無論就空間或時間跨度來看，都背負著相當程度的責任與期待。

於是，剛起步的歌劇院，也隨即踏上這道「快速發展」的軌道上，與整座城市一起吸納同伴。邱瑗追溯所謂藝文人口該從哪來，一一盤點臺中既有的藝文教育資源：「這裡沒有戲劇系，音樂系就是中教大和東海，還有文華高中的舞蹈班和臺中二中的音樂班，東海的戲劇學程是這幾年才開始的，除此之外幾乎就沒有了。」這也難怪在她剛上任時，館內常常從臺北找來各種專長的劇場相關工作人員，南北往來的交通與住宿費對場館營運來說，不啻是一筆額外的開銷。於是她後來開辦了 NTT 學苑，培養了自己的技術與行政人員，和東海建教合作，讓他們參與活動口譯與英文社群媒體的文宣經營，就連攝錄影也多讓在地團隊得以累積經驗。至於館內員工，則近 7 成設籍臺中，平均年齡是相對年

輕的 36 歲，平均年資則是 3.6 年，可以說是逐步在地扎根，也讓組織結構既有活力，也能保持穩定。

除了不斷外擴、吸納人才加入核心組織外，歌劇院也有著一群充滿熱忱的志工團隊。其規模約 120 人上下，其中有半數為退休公教人員，另外一半則身分多元，從學校老師、旅行社員工等全職工作者到家庭主婦，年齡介於 40–60 歲之間，也有不少來自國美館（位於臺中另一較為資深的國家級藝文機構）原本的志工團隊，許多更是自歌劇院開幕至今便一路跟著走到這裡。在邱瑗有策略地推波助瀾下，讓他們享有與場館全職人員同樣的五折購票優惠，成為最有力的推票票樁，更是館內舉辦各式工作坊的忠實成員。參與歌劇院活動、擔任志工，對他們而言成了一種榮耀的勳章。

歌劇院近年開辦的副品牌「NTT+」，則把目標對象放在藝文圈以外的廣大人口。邱瑗上任後成立了藝術教育部門，依循前任總監王文儀「藝術與生活的劇場」之方向，然而，考量到文創商品的效益或許較為短暫，她試圖自多方面拓展歌劇院與城市生活之間關係。邱瑗比較歌劇院與過往任職兩廳院的經驗：「成立於解嚴前後的兩廳院，很長一段

時間都封閉在圍牆裡面，雖然偶有年輕人來跳舞，但若要進入場館裡面，除了吃東西、看演出之外，就沒有別的可能了。」



上：2021 年 NTT+ 藝起進劇場一戲劇篇，總監致詞 / 攝影：林峻永

中：2021 年 NTT+ 藝起進劇場一馬戲篇，FOCA 福爾摩沙馬戲團 / 攝影：林軒朗

下：2021 年 NTT+ 藝起進劇場一戲劇篇，真快樂掌中劇團 / 攝影：陳建豪

同樣的模式若搬到歌劇院，這裡沒有音樂廳，演出多集中在周末，周間似乎更沒有親臨此地的理由。於是「NTT+」的意義，便是要連結各種可能的人事物，擴大接觸面，像是其中規劃的「不藏私講堂」，邀請藝術領域之外的職人分享經驗，有劉振祥的攝影之路，有蔡珠兒用十道菜交換埃及旅行，還有一場找來歌劇院前同仁的爸爸，分享自己的木作建築夢。生活化、體驗式的活動，親民又沒有門檻，更能打動邱瑗口中「蛋殼外的受眾」，降低他們的戒心，才能好好建立關係——一種就算不是購票觀眾，也沒有關係的關係。



上：2019 年不藏私講堂邀請劉振祥分享 / 攝影：陳建豪

下：2021 年不藏私講堂邀請蔡珠兒分享

久而久之，臺中市民也把歌劇院當作生活的空間，當作自己家一樣地關心。歌劇院裡的涵洞，各有意想不到的獨特用途；外面大片的草地，更是隨時歡迎大家席地而坐，球來就踢。「先前還有民眾特地打電話來提醒我們的草有點黃了」，邱瑗笑著說。這正證明了歌劇院不再只是藝文觀眾的地標，而真正屬於在這裡生活的居民。

不可否認的，歌劇院自一啟用，就像是剛出生的嬰兒，忽然得承受著人世間的吵雜聲音——無論是媒體輿論追逐著一個又一個新蓋好的大型公共建設，用銳利眼光掃射所有不完美的細節，抑或是使用者種種不便與抱怨。邱瑗提起自己第一次到歌劇院，便是以使用者身分和樂團一起演出，特別能體會先天空間設定造成的限制與阻礙。待她成為總監，面對表演團體抱怨廁所不夠、離場動線不良等，她都親上火線，一一傾聽，與同仁一起在限制之下努力找出可行的解決方案。面對記者媒體也是如此，她設身處地站在記者的立場思考。「記者要的是獨家，我就盡力為每位記者設定不同的切入點，讓他們有東西可以報導」，邱瑗說。

作為首座臺北之外的國家級場館，歌劇院自然也承接了不少在地的聲音。邱瑗提到歌劇

院完工後，是由臺中市政府捐贈給中央，當初雙方因此同意歌劇院需保留一定檔期給市府。同時，在地團隊也會對歌劇院有所期待。不過，邱瑗一再強調歌劇院畢竟不是文化部或文化局，無法照顧到每一個在地展演需求，

「節目」本身才是劇院真正應該在意的。為了拿捏之間平衡，歌劇院在每年主軸（春天是主打科技藝術的 TIFA 系列，夏天為親子劇場或音樂劇演出，秋冬則是詮釋經典或翻轉經典的巨人系列）之外，試圖推出「開場計畫」，讓沒上過舞台的創作者、表演者提案，一年選出 12 檔節目；又或者是命題創作的「新藝計畫」，陸續曾以聲音、光、物件偶戲、肢體劇場、親子舞蹈、文本新繹為主題，並鼓勵設籍於中彰竹苗的創作者參與<sup>2</sup>。若是提案、報名的團隊未能入選，歌劇院也會給予建議，提供可行的改善方向。如此站在在地團隊角度思考，才有可能讓大家共好。

近年最能總結歌劇院在地角色的，應當是 2019 年於邱瑗任內成立的「中部劇場平台」。2020 年後疫情期間，劇場技術人員工作多被取消，歌劇院便帶著自己「中部劇場人才庫」的技術人員，到參與平台計畫的各場館協助劇場維護，為地方場館的劇場設備做體檢。事實上，中部劇場人才庫成立的目的，除了承接 NTT 學苑培訓出來的專業人才，也希望

能把餅做大。「畢竟單靠歌劇院的工作，不見得能養活技術人員，藉由開放人才資料庫與其他場館分享，更能增加技術人員接案機會，不需要北中奔波，可以真正留下來」，邱瑗解釋。



2020 年中部劇場平台交流 / 攝影：陳建豪

中部劇場平台的 13 座場館（最遠甚至還包括連江縣），因而變成了最好的串聯夥伴。除了場館體檢、根據場館預算評估設備升級方案，歌劇院也會定期舉辦圓桌論壇與工作坊，分

<sup>2</sup> 原先以「微劇場」為計畫名稱時，限定要是設籍在臺中市的個人或團隊；後改名為「新藝計畫」，並放寬團隊限制為主要創作群至少一位居住或設籍於臺中、彰化、南投、苗栗、雲林縣市。

享技術與營運的經驗談，營造一種並肩作戰的同伴感。或許不見得真的能解決問題，其中更有權責分界須小心拿捏，但就算只是聆聽對方吐苦水也好。如何以國家級場館之位置，串聯眾人一起前進，這或許才是另一種「家」的意義。而這一切，都是從好好聽見並回應彼此的聲音開始。

耳朵很好的邱瑗，來到聲音很多的歌劇院。她說總監最重要的是「同理心」，但或許真正的關鍵在於聆聽，然後為每一個聲音找到最適切的共振頻率。

#### 白斐嵐

臺灣大學外文系畢業，伊利諾大學香檳分校戲劇理論碩士，近年寫作重心聚焦於音樂在劇場之運用、劇場翻譯與文化轉譯、音樂與語言之結合等領域。翻譯作品包括《帕克特 X 藝術家——220 件合作計畫》、《身心合一：後史坦尼斯拉夫斯基的跨文化演技》、《致演員：麥可·契訶夫論表演技巧》、《劇場公共領域》、《編舞筆記》與《邁向操演時代－展演作為策展策略》等。文章不定期發表於《PAR 表演藝術》、表演藝術評論台與台新 ARTALKS。

# 衛武營國家藝術文化中心正在塑造個性：如何走自己的路！



文字・採訪 / 江昭倫 中央廣播電台藝文記者 影像提供 / 衛武營國家藝術文化中心

位於高雄鳳山的衛武營國家藝術文化中心，是國家表演藝術中心旗下三個場館之中最晚開館的，2018 年才正式開幕啟用，其獨特的之處在於，它是全球最大單一屋頂綜合劇院，也是南臺灣第一座國家級表演藝術場館，肩負平衡南北藝文發展及面向國際的重任。無論從量體大小，時間、空間發展脈絡，到所處地理南方位置，都揭櫫這座衛武營有著不一樣的「個性」，如何走出屬於衛武營自己的風格，是藝術總監簡文彬上任三年來一直在思索的問題！

2003 年政府為推動南北平衡，將原本是軍事用地的衛武營規劃為「衛武營國家藝術文化中心」，2010 年動工，2017 年 10 月竣工，2018 年 10 月 13 日正式開幕啟用，其間歷經兩次政黨輪替，終於見證這座全球最大單一屋頂劇院的誕生。

衛武營國家藝術文化中心主建築，由著名荷蘭建築師法蘭馨·侯班 (Francine Houben) 以衛武營榕樹群為靈感操刀設計，包含歌劇院、音樂廳、戲劇院、表演廳四個表演廳院，充滿流線感的外型，屢獲國際媒體與建築大獎肯定，被視為是臺灣新興文化地標。

從地理上而言，衛武營國家藝術文化中心是南臺灣規模最大的文化建設，肩負平衡南北藝文發展的重任，也是面向國際一張重要文化名片。從空間上而言，衛武營迥異兩廳院宮廷式建築，從臺灣歷史發展脈絡來說，也代表空間解禁的重要意義，這些都意味在場館經營上，衛武營國家藝術文化中心有條件「走自己的路」！

作為衛武營首任藝術總監，簡文彬是很特別的存在。當初為了接掌衛武營藝術總監一職，簡文彬甚至放棄德國萊茵歌劇院終身駐院指

揮職務。他透露，當時文化部長龍應台認為，臺灣國際處境困難，有時外交做不到的事情，藝文場館也可以發揮某種文化外交的功能，這一點說服了他，為了臺灣在國際上的能見度，他毅然決定放棄德國返臺。

不過面對這樣一個大量體的全新場館，一切制度都得從零開始。光是如何看待自己身兼場館藝術總監以及場館經營者雙重身份，簡文彬就打趣說：「這確實是很困難的角色！」

簡文彬指出，過去臺灣場館並沒有藝術總監同時身兼場館經營者的角色，只有在陳秋盛時期的臺北市立交響樂團和陳澄雄時代的國立臺灣交響樂團有類似的定位。1987 年國立中正文化中心、也就是兩廳院前身成立時，主事者為文化中心主任，職責比較類似像政務官，只是一個機關的首長，並不負責場館經營，一直到 2004 年國立中正文化中心行政法人化之後，當時的設置條例將實際經營者定名為藝術總監，由董事會負責監督，但就實際運作上，還是很難判斷藝術總監是否真正參與藝術項目的規劃。

2014 年國家表演藝術中心成立，旗下包含國家兩廳院、臺中國家歌劇院與衛武營，並在設置條例內規範每個場館都有各自藝術總監

與職權。當時簡文彬就被首任董事會任命為衛武營國家藝術文化中心藝術總監，但條件是等到場館正式成立後才算正式上任，之前都是以準藝術總監以及後來的衛武營營運推動小組召集人身份參與前期軟體規劃。

簡文彬說，在國家表演藝術中心的體系下，三場館藝術總監都實際參與了藝術事務的決策，這在國際上並不新奇，至少就他所熟悉的德國，每個場館都有類似場館藝術總監的角色，他不只要決定所有藝術項目，在經營上也由他來負責；不過德國通常另外還有一個所謂行政總監的角色，權力與重要性僅次於藝術總監。

簡文彬認為，臺灣的場館經營比較類似歐陸，因此從實務面而言，目前國內場館主要是缺乏「行政總監」這樣的人選，不能說沒有，但要很好扮演這樣的角色，必須對於場館經營有所理解，這樣的人才的確少了一些，這部分大家也都還在摸索，究竟這樣的角色該做什麼事情，還需要更多討論找出方向與定位，會更有助於場館的營運。

不過，有趣的是，同樣身兼場館藝術總監與經營者，簡文彬還有一個指揮家的身份，對於藝術形象的建立，他可以實際著力。特別

是因為擅長歌劇指揮，簡文彬將「歌劇」變成他擔任衛武營藝術總監任期內主要經營的藝術項目，他自己更在其中參與了每一齣歌劇的實際指揮或整體製作等等，這都是其他兩個國家級場館藝術總監所沒有的，簡文彬是第一個範例，但其實這在國外很常見，簡文彬認為未來臺灣應該也可以繼續朝這個方向發展。

在衛武營出現之前，兩廳院是全臺量體最大、也最具指標性的藝文場館空間。衛武營出現後，因為環境、條件不同，衛武營勢必不可能跟隨兩廳院營運模式運作，那麼何謂「衛武營模式」？這就得談到衛武營國家藝術中心的定位。

簡文彬說，他其實是順著當初衛武營建築概念，將衛武營國家藝術文化中心定位為「眾人的藝術中心」，包含三大營運目標與方向。

第一、打造服務平台：提供表演專業創作、養成表演專業人才、本土與國際表演節目交流，以及民眾與表演藝術接觸的各種服務平台。

第二、樹立專業標竿：堅持衛武營對各類展演活動的專業頂尖與創新追求。

第三、營造生活的風格：透過衛武營提供的服務平台及各類展演活動，讓藝術成為生活一部分，進而累積塑造具有藝術意識的生活風格。

要打造衛武營成為「眾人的藝術中心」並非一蹴可幾，首先必須讓民眾對於這個龐大場館「有感」。簡文彬說，他們會舉辦許多論壇、活動、講座之類，讓在地民眾思考想像「衛武營跟我有什麼關係？」、「衛武營應該是什麼樣子？」、「你想怎麼使用衛武營？」，以及「為什麼社會需要衛武營？」

簡文彬強調，衛武營對每個人應該都要存在意義，不管對硬體或軟體節目、服務存在任何好感或負面觀感，至少都要「有感覺」，而不是「無感」，衛武營花了三年時間一直在做這件事情。

簡文彬認為，理想上，衛武營的每位工作人員都要可以跟民眾或是藝文界、學校等不同團體對話，不過他也坦言，雖然團隊成員費了很多心力做這方面的努力，但對於民眾所回饋的「感受」，還是需要時間來消化，確實可以再做得更好一些。

在確立「眾人的藝術中心」定位後，建立場館組織編制也是一項重要基礎。目前衛武營



2020 年國際共製《戰爭安魂曲》。

組織架構包含藝術總監、副總監，加上營運部、行銷部、節目部、技術部、總務部、行政部、財務室、資訊室 8 個單位，還包括委外的保全、清潔人員，大家一起同心協力，建構起場館每天順利運作。

至於如何展現場館「個性」，節目規劃部分就成為重要的核心。

由於簡文彬擅長歌劇指揮，本著「一生必看一場衛武營旗艦歌劇」的信念，簡文彬上任後一年至少規劃兩部歌劇節目，逐步推廣歌劇魅力，已經成為衛武營一大特色。

簡文彬透露，每年歌劇項目預算分配約 20%，雖然不算特別高，但占比也不低，每一次的歌劇製作，衛武營都會邀集國內許多歌劇人才一起參與，讓本土藝術家有演出舞台，甚至有跨國合製機會。



2020 年國際共製《杜蘭朵》。

這些年來演出的作品，包括與英國國家歌劇院跨國共同製作英國作曲家布瑞頓《戰爭安魂曲》，與德國萊茵歌劇院共製普契尼《杜蘭朵》，邀集臺灣最頂尖聲樂家及高雄在地樂團、合唱團共同演出經典歌劇《茶花女》，由臺港兩地藝術家聯手打造向探戈之王皮亞佐拉輕歌劇《被遺忘的瑪麗亞》，2022 年初還將推出與黎煥雄導演聯合製作義大利作曲家貝里尼的著名歌劇《諾瑪》。



2020 年國際共製《杜蘭朵》。

另外，2018 年開幕時，與美國斯波萊多藝術節、紐約林肯中心藝術節及新加坡國際藝術節等機構合作，跨國共製獨幕裝置歌劇《驚園》，將傳統經典崑劇加入西方歌劇、交響樂團編制，把傳統戲曲提升到另一種表演藝術模式。

2019 年也引進柏林喜歌劇院與英國 1927 劇團共同打造的歌劇《魔笛》來臺首演，更是佳評如潮。

不過目前為止，衛武營還是無法培育歌劇人才、建立場館自製歌劇系統，都還需要尋求外面團隊協助，簡文彬強調這是未來要持續努力的目標。

如何連結在地，也是衛武營思考重點。簡文彬說，衛武營位處高雄，當地民眾有其個性與喜好，為了投其所好，讓他們願意因此親近藝術，進而買票欣賞演出，衛武營花了不少時間策劃節目，其中老少咸宜的馬戲類型節目，以及日本傳統表演藝術，都是衛武營針對高雄市場所推出的節目類型，當然音樂類型節目也相當受到高雄人歡迎。

另一方面，衛武營還玩了很多創意，包括策劃「衛武營小時光」、「高雄雄厲害」系列，

特別是「高雄雄厲害」系列，主要是邀請國內外藝術家在創作的內容或靈感上，與高雄發生關聯，但形式卻可以很多元。



周書毅 x 陳芯宜 2021《留給未來的殘影》 / 衛武營國家藝術文化中心提供，攝影：林峻永



左上：2020 年舞蹈平台，滯留島舞蹈劇場《冰河時期》。  
左下：2021 年衛武營馬戲平台，狂夢藝術《路上行舟的 12 種表情》。

右上：2020 年舞蹈平台，丞舞製作團隊《浮花》。  
右下：2021 年衛武營馬戲平台，圓劇團《手路》，臺法共製。

聘任「駐地藝術家」也是簡文彬推動場館接地氣的一種方式，他認為「國際級製作需要包含在地城市的底蘊，『駐地』一詞更是一種承諾，藝術家將深入在地，創造藝術與生活、劇場與社會之間，更密不可分的連結。」此外，由於衛武營擁有獨樹一幟的葡萄園式音樂廳和亞洲最大管風琴特色，都提供衛武營在思考規劃節目時，增加了更多可能性。

在接軌國際部分，簡文彬秉持「衛武營的戰場在國外」的理念，一上任就推動不少國際

合作平台，期望透過「連結的衛武營」策略，搭橋彙整各方力量，發揮場館能量，引領臺灣藝術向前邁進，讓臺灣藝術家也有機會站上國際舞台。

如兩年舉辦一次的「臺灣舞蹈平台」，就積極網羅國內外優秀舞團舞者，匯集他們近年在國際編舞大賽獲獎作品，提供國際新銳舞蹈創作者創作與演出的舞台。「衛武營馬戲平台」每年都呈現來自臺灣與國際的馬戲表演者，藉由他們獨特的身體美學，拉近民眾

對於表演藝術的距離，讓表演藝術更輕易走入尋常生活。「衛武營國際音樂節」（2019–2021 年為當代音樂平台）則是以音樂藝術為主軸，藉由節目展演、當代音樂學院與國際鏈結三個面向，串聯創作者、演繹者與觀眾，推動與催生當代作品，為下一個世代承續臺灣音樂發展。

一個場館經營成功與否，無可避免營運績效仍是重要指標。對才剛起步還不滿四年的衛武營來說，現階段仍以推廣藝文為重，但在如何平衡收入之間，簡文彬不諱言還是承受一定的壓力。

簡文彬指出，目前票房收入仍是衛武營營收最大的一部分，當然數字還可以再努力，但衛武營不只努力經營培養在地藝文欣賞人口，更把全臺灣 2300 萬都當作觀眾群，儘可能衝刺票房。

自籌部分，簡文彬說，國表藝 3 個場館都有默契，場館自己規劃節目與外租比例至少要達到 3：7 或 4：6；場館廳院內租用主要提供表演團隊使用，但為提高場館營運自籌，平日租用率極低的時段，會開放給非表演藝術及非公開演出的單位租用，且定價高於表演藝術租用的 3 至 4 倍左右，以保障表演藝

術租用權利。

另外，在票房收入之外，他們也希望能夠在商業收入上有更大的突破，包括空間出租使用、出版品、廣告等等，簡文彬透露，目前場地出租狀況一年比一年好，是一個好現象，代表表演團隊對於衛武營的場地愈來愈熟悉。

上任 4 年，簡文彬讓衛武營國家藝術文化中心從一個讓人充滿新鮮話題的建築物，逐漸成為民眾願意親近的空間，愈來愈多人提到衛武營，就會把它與藝文劃上等號，但不可諱言還有相當多要努力的空間。簡文彬期許衛武營國家藝術文化中心未來持續一步步創造場館之於社會、在市場上的最大價值，協助讓南臺灣藝文環境變得更好，成為接軌國際的重要藝術基地，將藝術的美好與更多人一起分享。

#### 江昭倫

資深藝文記者，現服務於中央廣播電台，兼跑體育、娛樂新聞。曾以「富春山居圖下一場看不見的戰爭」系列報導，獲第 15 屆兩岸新聞獎「廣播新聞報導獎」。



# 營運規劃

# 從新舞臺到臺北戲棚——劇場經營與代管經驗

口述 / 魏鍔 財團法人辜公亮文教基金會管理部技術長暨資深舞台監督

文字 / 郭家瑋



從 1997 年投入新舞臺<sup>1</sup>的營運管理之後，魏鍔與它一起衝撞了 19 年。作為臺灣第一座民營劇場，新舞臺在設備、服務以及制度上，儼然成為臺灣劇場界裡一道特別的風景。技術背景出生的魏鍔，透過不斷累積經驗並調整管理策略，讓劇場裡面的「每一個人」都得到重視。

直到 2016 年，新舞臺在一片惋惜聲中與大家告別，但魏鍔沒有因此停下，他與新舞臺的夥伴轉入了辜公亮文教基金會，並且開始參與臺北戲棚<sup>2</sup>的營運，原本只供企業內部使用的士敏廳，晉身成為吸引外國觀光客的文化體驗景點。在此同時，基金會也代管臺北市內的不同場地，在與公部門溝通與執行的過程中，摸索出營運劇場的更多面向。

## 新舞臺的經驗：以人為主的劇場

對魏鍔而言，劇場最重要的無非是「人員編制」、「管理制度」與「器材設備」等三個面向。在新舞臺的日子裡，他與同仁一起在這些面向上做了許多的創新。例如在新舞臺推出的導覽服務，有別於其他場館的定點定時模式，新舞臺以客製化的專案體驗，服務不同人數與時間需求的客群；面對每一個前來的大小觀眾，新舞臺為孩子們準備了增高墊，讓他們享有同樣絕佳的視野；也替對溫度敏感的觀眾準備了毛毯，讓看戲不再是「冰冷」的體驗。

除了無微不至地照顧觀眾，對於藝術家同樣也是盡可能的提供協助。從演出團隊與館方建立聯繫之後，場館就會為團隊派出專屬的舞監。任何技術需求乃至前後臺的溝通，都會由同一個人負責協調，讓團隊不需要額外苦惱橫向溝通的問題。魏鍔的終極目標是「藝術家帶著樂器就能來演出」而不需要擔

<sup>1</sup> 新舞臺於 1997 年開館，隸屬於中信銀文教基金會。場館座落於臺北市信義區，是臺灣第一座中型的民營劇場，後於 2016 年拆除。新舞臺除了提供表演團體演出場地之外，亦策畫不同類別的藝術節，引介國內外藝術家發表重要作品。當時的組織編制為正職 23 名成員，包含技術與前後台管理人員。

<sup>2</sup> 士敏廳與臺北戲棚在 2002 年開始由辜公亮文教基金會負責運營，組織編制為正職 5 名。辜公亮文教基金會原本的主要業務為傳統戲曲的推廣與演出製作、兩岸文化交流與學術研究。自 2002 年接下士敏廳的管理工作後，同年 9 月開設臺北戲棚，由 2 名技術與 1 位業務同仁承辦。

心其他問題。他也想像，若能將此模式推廣出去，便能夠降低巡演的成本，進而延長作品的生命。同時也讓藝術家累積更多創作能量，能夠持續推出作品。且在不知不覺間，使場館也會和藝術家發展出密切的夥伴關係。

在演出之外，如何讓劇場空間進行最大效益的利用，也是管理團隊所關注的面向。駐店、周間空檔，甚至排練室他都沒放過。除了用來舉辦內部教育訓練，也曾經安排周邊國小前來場館內進行藝術教育。甚至還邀請了台北新劇團在排練室推出功夫瑜珈課程，吸引民眾參與。這一切的目的都是讓場地的使用達到最大化。唯有讓人不斷地「走進來」，一個場館才會有存在的價值與發展的可能。

一般而言，表演藝術市場 3 大元素分別是「藝術家」、「觀眾」以及「場地」，而「選擇」大多時候發生在觀眾選擇藝術家之上。但魏鐸認為「場館」也要加入這個的考量之中。場地可以是不同形式、乃至不同場館，因此藝術家及觀眾，為什麼選擇拜訪新舞臺，就變成場館營運者所要留意的。如果場館也能將技術及服務整體提升，不僅觀眾會將場館所帶來的觀戲體驗納入考量，藝術家在選擇演出場地時，也會評估場館能否提供

足夠的協助。這三者之間的良性互動，正是理想中表演藝術產業鏈的根基。而這必須透過場館內的「人員編制」、「管理制度」與「器材設備」三者互相配合，來滿足「人」的需求。

### 新舞臺之後的代管經驗：跳出舒適圈

魏鐸在離開新舞臺之後，原先期待透過面對新的場地，可以延續在新舞臺的經驗與能量。在接手親子劇場與大稻埕戲苑之後，為了達成這樣的理想，縱使手上的委外案沒有利潤，仍然持續投注了大量的心力。然而，面對與公部門的磨合以及標案制度的缺陷，他漸漸放下原有帶入新舞臺模式的念頭，轉而找尋專屬於個別場館的營運方針。

在訪視「社區扎根型」場館的過程裡，他發現普遍的問題出在「人」身上。透過前瞻計畫的挹注，多數場館在硬體建築上已經有足夠的改善，器材也已經到位。但是在營運層面上，場館卻面臨人力長期不足的問題。這起因於 1990 年以降，地方政府的「文化中心」轉型成「文化局」之後，底下所成立的「表演藝術科」不再主力營運「場館」，轉而執行其他業務。在沒有場館人員駐館下，文化部推行的媒合計畫、駐館藝術家，甚至

是排練室的借用，都無法確切執行。這也讓他反思自己在新舞臺的經驗，正是有足夠人力的情況下，才得以衝撞出許多可能。但地方文化局連現有業務都幾乎應付不來，遑論發展場館的目標。

碰到最大的「人」與「錢」的問題，縱使民間團隊可以貢獻經驗，卻在實際的資源上，仍然需要透過中央文化政策的推動。但在中央與地方統籌款的配合之下，也會有地方政府傾向不拿更多的補助，以免增加自己的負擔。面對這樣的現實，他也直言，因為始終與中央保持著「游離」的關係，以及與地方場館的制度面上的差異，他難以提出一體適用的解法。

若是放下場館層級的分野並從「場館」的本位來思考，魏鍔認為比起經費的挹注，人力更是需要優先補上。有了能夠執行演出的人力之後，在沒有演出的空檔期間，這些人力也可以持續自我提升，進而帶來更多的可能。然而，人的變化卻也比其他因素來的大。面對人員去留的不確定性，要如何補上人力，也成為現今許多場館遇到的問題。

人力的來源除了最「便利」的勞務採購之外，也有些單位做出了改變。例如有單位使用實

習生制度，有計畫地吸引對劇場工作有經驗的年輕人，並且在實習結束後提供機會，讓他們能留下來繼續工作。而魏鍔也觀察到近年來青年回鄉的浪潮，若場館可以爭取缺額，並且有人員配置的規劃，就可以更穩定留下渴望在劇場及家鄉發展的畢業生，讓他們學以致用。

回到魏鍔自己能做的，他認為讓自己的經驗與能量延續下去格外重要。透過教育訓練及人才培訓，他期待能夠持續回應產業鏈的需求，讓劇場之中的「人」能夠到位。他也坦言，他仍然期待能有一個民間劇場出現在表演藝術的市場之中，讓「體制外」的場館持續擾動、刺激現行的種種現狀，唯有這樣的「不一樣」，才能夠打開劇場的更多可能。

## 和地方文化局處互動的經驗：

### 回到空間的本質

針對與公部門互動的經驗，魏鍔以許多實例說明他的思路。以一次被徵詢空間利用規劃的經驗為例，因為當地團隊表示需要排練空間，所以文化主管機關詢問魏鍔及其他專業人士，目前轄內的閒置空間是否適合發展為排練場？他反問，在此設立排練場，真的有辦法回應當地團隊的需求嗎？在前往排練就

要耗費大量通勤時間的狀況下，真的能夠如願協助團隊發展作品嗎？

魏鐸認為，空間應該要與周邊有所聯繫，並不只是侷限在「排練場」的想像。例如釋出空間給社區居民使用，作為互動或是學習的空間，這樣的規劃才相對有意義。而透過這樣的方式，可以自然而然產生空間與人員的連結。就如同他在基金會推廣戲曲的經驗，他提醒同仁推廣的主力並不應該只侷限在已經是會員的觀眾，而是應該要去找尋從來不看戲曲的人。例如以講座、教育活動等不同形式，讓他們能夠接觸並了解，進一步成為買票的觀眾。他提醒規劃場館的人，要延伸時間的視野，除了看見眼前「該怎麼用」之外，也要追問「為什麼用」及「未來怎麼用」。

對魏鐸而言，空間（場館、排練室）規劃重點並不在回應單一的需求，而是顧全更大的局面：如何增加使用的方式？如何降低使用的門檻？以及如何創造藝術家與觀眾好的體驗？唯有在這樣的思維之下，表演藝術產業中的「觀眾」、「藝術家」以及「場館」才能之間有更密切的互動，產業鏈也才有長遠發展的可能。

## 臺北戲棚的經營管理策略：傾聽需求

在臺泥大樓裡的「士敏廳」是如何走向「臺北戲棚」的？長期致力於傳統戲曲推廣的辜公亮文教基金會，面對士敏廳的「會議廳」有限規模，替它找出「觀光劇場」的定位。這樣的願景，並不只是一個天馬行空的想法。

士敏廳擁有絕佳的地理條件。不僅大眾運輸方便，同時也鄰近其士林夜市與大稻埕等觀光景點。因此在設計演出形式的時候，是依照觀光客可能的行程，將開演時間定在8點，而非常見的7點半開演。這個時間點，讓旅客可以在附近享受臺灣美食；抑或是在50分鐘的演出結束後，再去拜訪其他地方也不會太晚。魏鐸加入經營之後，在原本演出節目的觀賞之外，開發更多可以親自參與、藝眾互動的文化體驗活動：在開演前1個小時，旅客也可以提早抵達，在廳外空間不僅可以看見演員們化妝的過程，還有近距離觀察樂器演奏的機會。一旁還有活字版印刷、戲偶操作、剪紙彩繪、臉譜勾畫等手作環節，讓旅客有全方面的觀戲體驗。在服務人員的協助與解說之下，穿戴戲曲服飾與頭冠、手執京劇砌末與道具，為自己在臺北的文化之旅留下最深刻的影像紀錄。

在演出的安排上，也是貼合著旅客們的需求：每周 4 次的演出，讓停留在臺北 3 天以上的旅客，都方便安排到訪的時間。而且透過每 3 個月換一檔節目，來刺激不同季別的觀眾。在銷售通路上，也是透過長時間與旅行社摸索合作的模式，讓外國觀光客能夠在到訪臺灣前就買到票券。隨著口碑漸漸傳開，臺北戲棚建立起自己的網站與訂票系統，來更有效地掌握觀眾來源與回饋。

在現實條件與細緻規劃下，臺北戲棚逐步變成具代表性的文化體驗行程，這也正是表演藝術跨足觀光的一個實例。這依然是回到魏鐸對於劇場中的「人」的關注，不只是提供觀眾演出內容，連看戲前後的流程都替他們設想好。這樣的規劃，依然是從需求出發，並以場館的角度提出最多的協助。

魏鐸反覆提到，自己的這些觀念並非一朝一夕養成，而是經歷不同場館，並在多次訪視的過程中，與當地文化局處及團隊接觸後發展而來。在理想與現實、制度與彈性、經費與人力之間，慢慢摸出一個個問題的節點，並試著提出他的看法。這些答案或許不是一個終極的解答，反而更像是一個又一個的提問，持續擾動著看似合情合理的現狀。

#### 魏鐸

國立藝術學院（現為國立臺北藝術大學）戲劇系畢業，主修燈光設計。

#### 工作經歷——

- 現任財團法人辜公亮文教基金會管理部技術長暨資深舞台監督。
- 財團法人中國信託商業銀行文教基金會「新舞臺」表演廳管理部經理暨資深舞台監督。  
1997–2014 年 新舞臺表演廳運營暨前後台人員管理統籌。  
2012 年 新舞臺表演廳升級整修之規劃與監督。
- 台北新劇團及臺北戲棚舞台監督。
- 曾任國立臺北藝術大學展演藝術中心研究助理及舞台監督、紙風車劇團執行製作、紙風車劇演出組及舞台設計、魔奇兒童劇團執行製作。
- 近年劇場工作實務：演出場館經營及管理、演出製作與劇場概論、劇場技術、演出技術與執行、劇場前後台人力培訓與管理、劇場服務、劇場職業安全衛生概論、劇場工作安全。

# 如何理解劇場—— 以牯嶺街小劇場 作為方法

姚立群 牯嶺街小劇場館長



## 建物

目前廣為臺灣劇場界與民眾所使用的「牯嶺街小劇場」，是在 1995 年，原警察局遷址後留下的閒置空間。直至 1998 年，臺北市政府新聞處才將此警察局館所，委託民間藝文團隊營運管理，成為國內唯一定位做為前衛劇場之表演場所，亦是臺北市首件閒置空間再利用案例。在下列大紀事中，可看到建物在身分暨用途的流變歷程：

1905 年 日本官舍——最早的前身是日本人興建的木造官舍。

1954 年 臺北市警察局——二戰後改建為臺北市警察局（現今建物即是保留當時警局外觀進行修復整建，其中 3 間拘留室至今仍保留於劇場後方）。

1998 年 中正二分局派出所小劇場——1995 年原警察局遷址，成為閒置空間，在當時藝文人士不懈奔走下，1998 年臺北市政府將此處規劃為藝文劇

場，並委託民間藝文團體「小劇場聯盟」營運管理。

2001 年 牯嶺街小劇場——更名為「牯嶺街小劇場」，由「如果兒童劇團」經營。

2005 年 牯嶺街小劇場——「身體氣象館」接手經營，並成立「牯嶺街小劇場共同營運實行委員會」，確立其藝術發展定位、策劃實驗性的藝術展演，營運進入穩定發展時期，成為海內外知名的表演藝術基地。

2012 年 牯嶺街小劇場——身體氣象館提出攸關建物未來的《硬體總體檢：牯嶺街小劇場未來修繕規劃報告》。

2014 年 牯嶺街小劇場——以其建物與內涵冊列市級文化資產。

2018 年 牯嶺街小劇場——1 月 1 日，經營管理單位身體氣象館暫時遷出，由臺北市文化局進行「臺北市定歷史建築——牯嶺街小劇場整棟建物修復工程」。

2020 年 牯嶺街小劇場——7 月，身體氣象館遷回牯嶺街小劇場，接續營運合約，展開再啟動「城中之心」的各項工作<sup>1</sup>。

2005 年以來，非營利團體身體氣象館與臺北市政府文化局，透過兩次公開標案，簽訂牯嶺街小劇場委託經營管理行政契約書，在毫無公部門預算經費挹注下，以「自負盈虧」的條件展開雙方合作而使劇場開放，運作迄今。合約中，依據以下條文（2015 年）身體氣象館執行委託經營管理事項：

1. 舉辦藝術相關活動（含演出、排練、藝術教育推廣及藝術交流活動等，以前衛、實驗、探索及開創性的劇場藝術為主）。
2. 規劃表演藝術出版品及附帶延伸商品及藝文沙龍經營管理（經營面積總計不得超過建物總樓地板面積 30%）。
3. 其他經營項目符合臺北市土地使用分區管制自治條例規定，並經臺北市政府文化局核准經營之業別項目。

於是，一座飽富歷史感的原警察局建築物，由身體氣象館暨小劇場共同營運、實行委員會，積極面對其嚴重的老化問題與此前營運的快速狀態衰疲，提出各式方案。尤其在承

接營運的前 3 年，一方面辛苦對付著老房子腐朽、漏水等問題，又同時靠著委員們無償奉獻的心力，積極規劃大大小小的活動，讓「小劇場精神」再度灌注到這個劇場之中，使這一座「廢墟」從它極富政治與文化連結（博愛特區－南海學園－國家兩廳院）的地緣環境中「復活」。自此，修繕與其活化利用的並行舉措從未在此劇場間歇過，這一存在事實，或說特色，即是在歷經 2018—2020 年間，30 個月意義重大的「臺北市定歷史建築——牯嶺街小劇場整棟建物修復工程」而重啟營運迄今。

## 空間

牯嶺街小劇場在 2018 年閉館進行整修之前，劇場的 1 樓由大廳與一個 80 人座的黑盒子劇場分據，2 樓是一個連結了戶外陽台的多功能空間（演出時可提供 40 至 60 人席次），3 樓則是有一整片鏡子牆壁的排練室，偶爾也有作品在此發表。3 個室內空間全年開放，除一部分時間為劇場自行製作的節目利用外，大部分時間皆租借給各個團體使用，場地租金相對低廉，租借行政上也沒有嚴格的審查制度，但劇場人員與進駐使用的外來團體必須召開劇場技術協調會議，讓彼此能夠充分了解使用規則與需求。2006—2008 年

<sup>1</sup> 身體氣象館與臺北市政府文化局於 2020 年 7 月 21 日完成歷史建築修復工程點交，重新進駐牯嶺街小劇場進行開館前置作業。同年 10 月 21 日正式對外啟用，試營運期至 2021 年 2 月 28 日。試營運期後有調整場地租借辦法，現階段之管理辦法詳見「附件一：場地租用管理辦法」（民國 110 年 4 月 14 日版本）。

期間，年平均最高有逾 8 成的使用率，進出人次最高達 25,000 人之多。整修後，空間結構與運用方式大致如前，但 1 樓黑盒子劇場因階梯式座席更新，席次略為調降。

2020 年 10 月 21 日至 2021 年 2 月 28 日，牯嶺街小劇場以「重啟城中之心——牯嶺街小劇場歷建修復後新階段營運計畫」（以下簡稱「重啟」），迎來重新開幕的試營運階段，對劇場人重新開放的「打開」，更是邀請一般民眾走進小劇場的「再打開」。「重啟」計畫著重於，能讓整修後的空間暨設施與新一波的展演創作相互對話，一秉實驗、創新精神，銜接共融等公共性的觀念與實踐。此計畫在推動平台群眾募資而獲得大眾一定捐助的同時，也受到國家文化藝術基金會與台新銀行文化藝術基金會的贊助，順利展開。

牯嶺街小劇場在這試營運期間，除了勉力自行籌措經費、尋求各界人力與物力支持外，還處於嚴酷的新冠肺炎疫災之中，始終步步為營。終於，因 2021 年年中疫情加劇，全國升至第三級疫情警戒，劇場於 5 月 15 日至 7 月 12 日被迫關閉，7 月 13 日至 7 月 26 日全國疫情警戒微解封時期，僅能進行限時、限人數的排練。7 月 27 日開始雖降為第二級疫情警戒，但有團隊擔心疫情變化，或

者演出內容無法符合防疫規範，仍不斷有團隊退租檔期，對於自籌營運款項的牯嶺街小劇場來說是個巨大的傷害<sup>2</sup>。

當然，表演藝術界無一倖免於此疫災的戕害，從學院到社會的專業銜接之路一時之間難關重重，造成劇場技術人才快速流失，尤其是年輕工作者轉業狀態非常明顯。有鑒於此，身體氣象館經營此青年藝術家與新興團隊發展要地的劇場，針對文化部辦理受嚴重特殊傳染性肺炎影響積極性藝文紓困計畫補助，提出了「新一波專業技術種子人才培育現地計畫」，不唯自救，也希望在公演不易的現實狀況下，善用劇場的具體空間條件與完備的新購器材，提供仍然有志的年輕工作者學習與實作演練。同時，聘請專業講師，分門別類為種子學員授課與訓練，激發共學的精神，並利用小劇場作為案例的實習——操作介面、提升手感，另外也實地介紹劇場多層次的營運管理，啟發學員的領導力。一切皆為培育、延續專業之力量，標投於將來疫情真正緩解而海內外各地劇場能再大幅開啟之時。

## 公共性

「此刻的牯嶺街小劇場正是在一個放眼亞洲

<sup>2</sup> 2022 年牯嶺街小劇場場地租借/使用有待回溫，仍然持續受疫情波動影響。另外，經過 2020–2021 年正式開館營運後，因需進行部分硬體調整和場館維修工程，2022 年仍需空出部分檔期，加上一年兩次的年度保養、固定館休日、部分國定假日也不予外租，因此三個空間的出租率分別預估為：實驗劇場 60%、藝文空間 45%、排練場 40%。

的位置上，在經濟急速發展與災難頻仍與共的亞洲世界中，秉持著尊重歷史文化、豐富社區生活、呼應社會脈動的前提，匯聚前衛藝術文化，也鼓舞著所有來到此的國內外劇場創意人，以此作為他們實現創意、鍾愛的首站。」

以上這段文字，大約是在 2015 年前後，筆者針對身體氣象館營運牯嶺街小劇場 10 年之後，以及面對繼續營運的抉擇時點，誌以在藝術行政上省思與定位的一段話。雖然牯嶺街小劇場為一小型場館，卻從 20 年前掛牌以來，就憑藉不一而足的劇場設施與功能，吸引了各地多樣、跨越表演藝術領域與激盪族群 / 社群文化思惟的行動，前來展藝、觀賞與論述。包括今天官方等熱衷推動的「共融」、「科技」、「南向」等，以其名義之下的表演藝術擘畫，許多實踐的線頭都在 10 多年內已繫結於此，由外而內地證明這座劇場所具有當代性、實驗性、進步性的空間性格。

儘管重啟劇場以來，因疫情導致身體氣象館團隊的營運舉措，不得不略做內向化的調整，而經受來自各方面的詰問與挫折，但是，總結過去不斷「打開」的動作，讓公共性的精神面向得以供臺灣內外的有心、有志人士不斷檢視、持續參與。相信這樣的流動

並不止於將「百年開發地址——戰後警察局建物」填實劇場文化內涵而冊列市級文化資產，這份人文意志的成功節點，更會在新的能量下，向前推動、向外擴展下去。

文末，分享一份從 2005 年小劇場共同營運實行委員會設立營運主軸以來，身體氣象館執以落實「牯嶺街小劇場」的定位要項：

1. 實驗的跨界藝術
2. 創意的形式藝術
3. 社會性的劇場運動
4. 亞洲藝術的交流彙演
5. 深耕發現創意人才

#### 姚立群

劇場製作人、導演，現任牯嶺街小劇場館長（2008 年起）、身體氣象館負責人。長期以製作、國際藝術節、論壇與工作坊等推動臺灣、亞洲與歐洲等地的表演藝術交流，包括以發展身障者表演藝術所持續舉辦的第六種官能表演藝術祭暨相關之工作坊。同時為「亞洲相遇」匯演計畫成員、臺灣國際實驗媒體藝術展聯合發起人。另曾擔任澳門藝術節藝術顧問、ArtWave（臺灣國際藝術網絡平台）於 TPAM 2019 策展人。2018 年迄今，受臺南市新營文化中心委託，規劃、帶領銀齡戲劇工作坊課程暨演出。

# 「臺中經驗」 人資三步驟：設願景、 訂結構、覓人選

口述 / 汪虹 臺中國家歌劇院營運副總監

文字 / 徐郁筑

影像提供 / 臺中國家歌劇院

在表演藝術產業談資源，泰半不會脫離人力、經費、時間等範疇。臺中國家歌劇院副總監汪虹在接受公共場館的職務邀請之前，即長年於表演藝術團隊服務，嫻熟藝術行政管理事務。同時也是紙風車劇團成立創始團員的她，談起「人力資源」的分配邏輯，自有一套汪式哲學，幾句笑語便將自己長年的觀察與體悟歸納成為要點，提供公共場館、表演團隊的經理人作為籌劃資源時的參考，亦是劇場人下班後的交流。

每一個組織為完成其營運目標，在不同的階段對人才或有多元需求。以臺中國家歌劇院為例，汪副總監自 2018 年輔佐邱瑗總監接手營運事務，彼時思考人力資源管理工作時，遇到的第一道題目即是如何讓歌劇院跳脫臺北思維，真正落地成為一座屬於中部的國家級場館。

「當我們凝視伊東豐雄設計建造的歌劇院，除了被美麗的『壺中居』及『曲牆』迷住，

也很快就發現它是國家表演藝術中心轄下最不一樣的場館。歌劇院擁有很多特殊空間，尤其 1 樓是所有民眾可以自由進出的場域，而這也實際影響到歌劇院的人力組成，因為不能只是服務劇場觀眾，還必須要有另一群專業人員服務民眾。」

在 COVID-19 新冠肺炎疫情爆發前，歌劇院 2019 年的場館每日平均人流數是 4,377 人次，而即便正值疫情期間，2020 年與 2021 年的數據也落在 3,000 人次上下。為了服務穩定的入館人次，並維持場館營運所需，要怎麼定義歌劇院的人力需求、配置不同專業的人才，自然成為主事者的當務之急。



歌劇院空間照。攝影：林峻永。

## 不論你在哪裡，都該先清楚定義自己的需求，而後才設計人力結構

歌劇院現有編制員額是 197 人。這個數字比同屬國家表演藝術中心的國家兩廳院、衛武營國家藝術文化中心都少。原因是歌劇院只有單棟建築物，也只有大、中、小 3 座劇場，相較於兩廳院擁有的 2 大 2 小劇場（國家戲劇院、實驗劇場、國家音樂廳、演奏廳），及衛武營的 3 大劇場（音樂廳、歌劇院、戲劇院），歌劇院因著場館本身建築的特色、演出場地的規格，決定了人員編制上限。

「邱瑗總監找我時，她介紹歌劇院有 8 個部門。乍聽之下我的想像是一支約莫 60 至 70 人的團隊。直到後來我才理解，原來場館在營運時，會有所謂你『看得到的人』與『看不到的幕後英雄』，想要順利推展這麼龐大的組織，絕對不是那樣的人力規模。」現在已是汪副總監任期的第 5 年，歌劇院全職員工加上部分工時人員及志工，每個月同時有 400 人投入其中，以支持各項業務順暢運行。

其中，「部分工時人員」及「志工」並不計入歌劇院的編制員額內，兩者皆是場館人力的彈性設計。現階段的歌劇院，是讓部分工

時人員負責場地服務、前台服務、舞監助理工作；而志工則是協助場館導覽服務、觀眾動線引導、服務台諮詢等事務。值得一提的是，歌劇院的志工有獨立的幹部組織，可自主運作，協助管理、排班、召開會議、聯繫情誼等，是十分完善的人力機制。

同時汪副總監也強調，歌劇院在前任總監時期，就已將組織架構規劃得相當完整。現任邱瑗總監上任以後，方能就此良善基礎，接續為場館立下新階段的願景、盤點各項資源，並且重新配置部門別與其相應功能。

「在那次的組織調整，歌劇院企圖打破臺北思維、打破大家對場館的印象，透過另一種人力結構的設計，把未來 10 年、20 年的藍圖攤開來，由內而外實踐。這一連串的安排除了是對外宣示歌劇院立足臺中的決心，也是明確告訴我們的同仁：這裡不再僅是關注節目製作與票房銷售的地方，更是讓表演藝術在中部扎根的起始點。」

語畢，汪副總監稍作停頓，彷彿是從珍珠白的時光中回覽各項改革，而後笑著敘述當時的組織調整是如何完成。彼時的歌劇院依著邱瑗總監讓表演藝術扎根中部的目標，在 2019 年成立專職藝術教育扎根及推廣並肩負

人才培育功能的部門。歌劇院自此在原定的組織章程中，完成了新階段的人力資源配置。



上：《藝起進劇場－舞蹈篇》於歌劇院中劇院。攝影：林峻永、陳建豪。  
下：《NTT+ 音樂劇平台－新起之秀》學員成果發表，於歌劇院排練室。  
攝影：陳建豪。

## 理想的人力調節，應是在大環境中允許人才流動，保持健康的新陳代謝

有了新願景、新部門，下一個題目就是新團隊。

「藝術教育部門成立以後，我們馬上遇到第一個問題——人才在哪裡？」幾經思考、討

論與檢視，由歌劇院內部具備多年國內外節目企劃的經理人轉調新部門主管擔下掌門重任。同時也積極展開內部徵才，主動將橄欖枝遞給歌劇院的每一位同仁，歡迎館內所有對藝術教育、觀眾開發感興趣、有想像者，前來聊聊。

「出乎意料的是，最後我們從中錄取了原在顧客服務部的兩位同事，他們在轉調過程中積極的表明挑戰新職缺、新任務的渴望，面對同仁的熱情自薦，確實是管理者樂見的美事。」歌劇院的藝術教育部成立至今已經3年多了，汪副總監認為她已從中看到部門輪調、內部徵才的益處。在第一次成功的經驗以後，歌劇院又積極的推展這項機制。「包含最近有一波人事異動是總監室的秘書，面對這樣的機會，我們再度內部徵才。結果發現好特別，業務部門資深同仁期待在場館能嘗試不同領域業務，而我們認為這樣的輪調對場館營運是好事，也是藝術行政不框限自己的表現。」

述及內部徵才，汪副總監的眼裡有光，她說自己的第一任秘書最早是在技術部擔任行政助理職務，兩人會相遇，其實起於某次演後餐會。「我看到她在遠處招呼大家入座、點菜，當時她才25歲，我就覺得這種特質

正是秘書需要的，畢竟身在副總監室的人都要不怕溝通、樂於協商，所以我就立即向經理借將，邀請她來，經過 3 年多的貼身磨練，證明她的確是一位出色幕僚。」而這位秘書現在好嗎？答案是好得很，她已被邱瑗總監調至總監室，接受下一階段挑戰及職涯探索。



上：藝術教育部團隊照。攝影：康志豪。

下：歌劇院 5 週年分享會全體同仁大合照，攝影：李建霖、黃浩。

## 先內再外，人才流動是常態，組織也才能保持彈性與活力

相對內部徵才，在外部招募的標準上，汪副總監坦言通常「地緣性」會讓應試者加分。為鼓勵中部人才回流臺中，永續支持這座場館，現在歌劇院現職 180 位同仁中，設籍大臺中地區者已近 7 成，僅有 30% 的同仁是來自北部，及其他縣市。

「我們在找人才的時候，最常碰到的問題是臺中畢竟不是臺北，因此如果是北部的人才來了這裡，通常會附帶租屋需求，在有限的資源下，多半都無法住得太舒適，時間久了自然會影響到同仁對自己未來職涯規劃的決定。」

除了建立中部的藝文生態圈，歌劇院在考慮人選時，也一直保持彈性，開放各種主修專長、工作經驗的有志之士都來談談。「除了考慮未來夥伴是不是臺中人以外，我們也會先在事前充分討論該職務與表演藝術的關聯性有多深，繼而再從應試者過去的工作經驗判斷有沒有一起共事的空間。如果職務是與表演藝術相關，我們會詢問對方有沒有進劇場看演出的習慣？然而假設該職務是屬於幕僚部門，其實也就不必太拘泥。」

隨著話題的深入，汪副總監更進一步說道：

「面對同仁離職，我通常是給予祝福，因為我總是相信同仁已經想清楚。歌劇院的同仁都是沒有簽約，因此站在人力資源管理的角色上，要留意的反而還是如何營造一個好的工作環境及職涯發展性，才是要思考的主軸。」話鋒一轉，她又說：「我大概是做藝術行政太久，從1992年紙風車成立，再到後來的紅樓劇場，現階段是歌劇院，我一直深信找到『對的人』很重要，而也只有讓自己在對的地方當對的人做自己喜歡的事，建立團隊默契，累積工作能量，大家才會將藝術行政當作自己一輩子的志業。」

視紙風車為第二個娘家的汪虹，在我們面前展現出管理者的多元面貌。她的身上既有在歌劇院擔任輔佐角色所需的柔軟，久處表演團隊的她，身上也還留有隨時可獨當一面的穩定氣質。



臺中國家歌劇院副總監汪虹。攝影：黃少廷。

## 制定不同功能的管理工具，鼓勵主管有選擇、有節奏的替換使用

在副總監的位置上，看著自己的團隊，汪虹已視送往迎來為日常中的定律。既然想通此節，那更重要的課題便是網羅天下人才來到歌劇院以後，要如何善待之。

「在這裡，每半年會有一次績效考評，從員工自己訂定的關鍵績效指標 (Key Performance Indicators) 啟動，大家先自評工作有無達標，再分別與所屬組別的組長及部門經理面談工作上是否遇到困難、有無對自己下個階段的期許。」

汪虹不諱言目前的管理機制其實對於優秀夥伴的鼓勵有限，對需要列進觀察名單的同仁也不一定真有警醒之效。然而她又再補充說明歌劇院的做法是在施行「考核」與發放「年終獎金」之餘，額外制定不同功能的工具，以應其他情事所需。

歌劇院的一、二級主管，平時即可視業務推展情況，適時提出該部門的重大獎懲名單。但凡名單上通過審核的同仁，都可依特殊表現的程度論功行賞，或略施懲誡。這是在定期的考核之外，更為機動、即時的管理方法，幫助主管調節內部調度。

「公共場館的福利雖然跟私人企業不能相比，但我們也非常努力了。」副總監眼神堅定的說：「每一位來到歌劇院的新人，不只享有公平的人事機制，也一定會有自己部門內的學長姊帶著學，我們相信這樣會有安定感。倒是我們最近在面試新人時，常被反問一題：『歌劇院的升遷機會如何？』我都會笑笑回答：『只要積極專注於工作，表現自然會被看見。』這是非常懇切的回答。」

### 汪式管理哲學——「完全授權」既是核心課題，也是心法，是解方

當我們又問及身處場館與團隊的經理人可能正面臨瞬息萬變的管理情境，汪副總監有沒有自己的心法可以分享？她先是笑而不語，而後維持一慣的謙讓，告訴我們這題要用邱瑗總監的故事來解。

「總監剛到歌劇院的時候，就說了不要同仁覺得她高高在上，她希望大家是一個團隊。」汪虹稍作停頓，繼續說：「考量這些實務狀況，總監採取尊重一級主管的判斷，秉持完全授權的原則，因此我們很少拒絕或否定大家的提案。」

接著，汪副總監繼續說道：「我最記得我到職前，去請益吳靜吉博士，請他給我錦囊妙

方。」那時候的吳博士直說：「很好，很好。這麼多年藝術行政工作經驗的底子，面對全新角色挑戰，十分贊同。但是只給妳一個建議，要多傾聽。當同事提案的時候，別因為自己資深，就很快下定論拒絕新的想像，這樣會讓歌劇院的團隊同仁離妳愈來愈遠。」

果真，在邁入第5年的此刻，她說：「我來了歌劇院以後，真的比較沒有那麼多主觀性，這大概是前4年我最大的收穫。年輕同事一直跟著社會脈動在走，我們只要關注大局，從旁看就好。」進入場館擔任管理職工作，或許不是長年居於團隊高層的汪虹可預期的生涯規劃，然而她不只一次強調，是到場館以後，自己的角色發生變化，她才有機緣讓自己以不同角度看事情，保持更多彈性與空間，同時有了意想不到的收穫。

或許拿管理哲學當快問快答的材料，會讓副總監退後一步回答。然而擁有豐厚實務經驗的她，在謙讓以後，露出來的是一片坦然與真誠，留下最核心的「信任」與「授權」讓我們意會，也容我們稍作踰矩，臆測這就是她作為此次人力資源議題的受訪者，給所有經理人的解方。

汪虹

現任臺中國家歌劇院營運副總監。曾擔任多個大型文化活動策劃執行統籌，劇場資深製作人、藝術行政經理人，曾製作30檔以上舞台劇作品，海內外巡演近千場。

2018 年 10 月起任職國家表演藝術中心臺中國家歌劇院，擔任副總監一職。

2022 年 4 月起續任職國家表演藝術中心臺中國家歌劇院，擔任營運副總監一職。

2015–2018 表演藝術聯盟理事

2006–2016 財團法人紙風車文教基金會副執行長、綠光劇團行政總監

2007– 紙風車 319 鄉村兒童藝術工程、紙風車 368 鄉村兒童藝術工程發起人

2002–2007 百年古蹟「紅樓劇場」館長

1998–2006 紙風車文教基金會經理、行政總監

1992–1998 紙風車劇團及綠光劇團創始團員，擔任劇團經理及執行製作

舞台劇製作作品綠光劇團音樂劇《領帶與高跟鞋》、《都是當兵惹的禍》、《結婚？結昏！—辦桌》、《世界劇場系列》、《人間條件系列》；紙風車劇團 12 生肖系列、《紙風車幻想曲》等。

# 財務管理在藝文組織經營中的定位

方瑜 藝術行政經理人

近期香港西九文化區管理局正式宣布，將由目前擔任香港行政會議召集人的企業家、資深政治家陳智思 (Bernard Chan) 接替已屆滿 6 年任期的羅仲榮 (Victor Lo Chung-wing) 擔任 M+ (M Plus) 博物館董事局新任主席，領導由 20 人組成的董事會。除由陳擔任主席外，本次 M+ 董事會的新董事成員尚包含大華銀行大中華區行政總裁葉楊詩明、前匯豐香港區總裁馮婉眉、大亞洋酒創辦人龐建貽和紅杉資本創始執行合夥人沈南鵬，意即新任董事全數來自商界。M+ 於 2021 年底以超級博物館之姿開幕，短短不到 2 個月時間即吸引了 37 萬名觀眾入館，惟受到 COVID-19 疫情影響，開館時間蒙上陰影變數、開館營運成本金額甚鉅導致營運初期的虧損，以及來自政府營運補助資金的大幅縮水。顯而易見地，以上董事會組成的變化，代表的是 M+ 回應總體環境變化所做出的因應與選擇，博物館在仰賴公部門補助、入館門票與特別展會收入的財務模式之外，未來將需要另闢財源、開拓潛在贊助，以維持財務穩定與營運永續。

COVID-19 瘟疫在過去 2 年肆虐，在全球化的時代迅速地讓藝文組織所面臨的總體環境跨越國境地均質化，上述 M+ 所面臨的問題或挑戰並非該博物館、亦並非香港所特有或獨有的狀況。一般而言，來自第一部門（公部門，public sector）的補助、第二部門（私部門，private sector）與自籌收入（演出票房、銷售業務收入等）是藝文組織與藝術團隊的 3 大主要收入源分類。就臺灣的現況論，藝文組織、藝術團隊仍相當大程度仰賴公部門補助、政府標案為重要（甚至主要）的營運資金來源。在疫情挑戰之下，過往的財務模式平衡遭到破壞，何時能夠復舊重新回到實體劇場、或是如何擁抱線上趨勢虛實整合開發新客層等皆有變數，故自籌收入的經營模式前途未明，對於第一部門補助與第二部門贊助的依賴程度相對提高自不待言；而疫情更進一步暴露的是，藝文組織的財務彈性（財務適應能力，適應經濟環境變化與利用投資機會的能力）低、對於財務資源使用效率的掌握度低，以及缺乏運用實務管理工具（如契約、保險等）保障自身權益的「現實世界」能力。

始自 2020 年初的疫情大幅改變了我們過去所知的世界樣貌，也加速、或甚至是迫使藝文組織、藝術團隊正視自身的財務狀況，連 M+ 如此的超級博物館亦無可「倖免」，而在此種狀況下，M+ 或任何一個藝文組織、藝術團隊，以及在這個業界工作的藝術經理人，最常被問到的一個問題大概不外是「商人（或政治家）能夠妥善經營博物館（藝文組織）嗎？」這個問題在某種程度也反映了「財務管理」在藝文組織／藝術團隊整體行政管理運作中該如何定位或定義的現實，不僅在臺灣，放眼國際狀況，藝文組織與藝術團隊為取得租稅減免或其他經濟上的優惠措施，於法律組織定位上大多為立案／登記為非營利組織，在前提框架上即已放棄某些資金運用（追求利益）行為（如臺灣與美國皆對於享受所得稅減免優惠之非營利組織的基金投資標的有所限制），而其本業（展演等）經營在實務狀況上，盱衡市場狀況與所投入無形成本的價值，確實也多屬難以獨立損益兩平之業務。可能因為如此，「財務管理」在藝文組織、藝術團隊等非營利組織中的重要性，或是以「財務管理」角度談論藝文組織與藝術團隊「治理」的論點便遭到簡化輕忽了。

但以企業家為董事會主其事者，是否僅能夠簡約為「以追求第二部門之贊助」或「導入營利組織之經營模式」為方針來營運藝文組織？重視

財務管理，又是否僅代表以「逐利為先」為管理方向？對下一個時代、下一個世代的藝文組織或藝文經理人而言，又該如何定位「財務管理」在整體組織管理與治理結構中所代擔負的角色與任務？筆者認為，其實財務管理也就是一種「溝通」手段，其所憑藉的文法或字彙或許有不同於其他領域的門檻與邏輯，但最終目的仍然與策展、節目規劃、行銷等藝術經理人相對熟悉的範疇並無二致，皆是要讓藝文組織與團隊的工作順利推動，讓更多受眾能夠親近藝文組織所策劃製作的各式內容。以下將財務管理的溝通概略分為對內溝通營運效率、對外溝通資源分配與回應社會動向等內外兩大構面來進行說明。

若將財務管理定義為溝通手段，則其實其在非營利組織營運管理上之重要性並不亞於追求利益最大化的營利組織。在對內溝通上，或許這一點正是應該要首先打破的「迷思」，或至少是一個要事先定義清楚的前提。重視財務管理並不代表僅能以追求利益為唯一目的，特別是財務彈性低，衰於百業之前、興於百業之後的藝文產業，在產業特質或屬性上本就難以逐利，因此是以「管理營運效率」為目標，收益或利益率若能夠有所提升，則是令人驚喜的副產品，這與營利組織在目標設定上有著根本性的差異。在理解到自身營運模式、財務模式的限

制之下，培養自身評估不同方案財務影響程度、找出運用有限資源最佳方策的能力，筆者認為才是在藝文組織中最核心的財務管理能力；同時財務數字本身因已是量化後的結果，也提供了可在組織內部跨部門、跨（藝術）領域進行總體討論的參考數據，從而可以在主觀、非量化的內容規劃或文字論述之外，提供不同的思考面向進行整合性的評估規劃。再次強調，此處所言的是「參考」，而非唯一決定性的決策材料；而更重要的是這些財務管理能力，都有助於當總體環境發生意料之外的變化（如這一次的 COVID-19 疫情）之際，提升組織團隊的應變能力，健全其永續經營的體質。

而在以財務管理做為對外溝通工具上，筆者也想提醒一個現實：可能有不少藝術經理人對於「財務管理」或「量化數字」採取較為保守的態度，但其實這一套溝通手段，在現實世界中才是為更多人所用的「共通語言」。若藝文組織與團隊要與更多的利害關係人進行密切而有建設性的雙向對話，不論是開拓受眾族群、回應立法者的規範監督、尋求第二部門的資源藝術或異業合作，適切地運用財務數字這項工具都是絕對不可或缺的。之所以將資源分配視為對外溝通之核心內容，是著眼於對外溝通的最終目的是要讓更多不同部門的資源能夠流入藝文組織與團隊，藉此維持與持續藝文組織與團隊

的運作。而要能夠將藝文組織之經營結果，以現實世界的通用語言進行彙整與說明，同時，要能夠將這些資訊以外部關係人可以理解、甚至會感到興趣的方式與結構呈現，這表示藝術經理人所需要的「財務管理能力」，其實應該要擴張延伸到掌握現實世界議題與動向的能力，這也表示藝術文化發展不能自立於社會的整體潮流與動向之外，方有可能與更多關係人及潛在關係人產生有意義的互動。例如，聯合國在 2015 年針對人類面臨共同的挑戰，提出了 17 項永續發展目標 (Sustainable Development Goals, SDGs)，作為 2030 年前世界各國努力推動永續發展的指導方針，這與近年企業社會責任 (Corporate Social Responsibility, CSR) 的潮流相互結合，編製企業永續報告書亦成為政府部門所規劃公司治理藍圖的一部分。這亦成為藝文組織或團隊可以延伸觸角，與營利組織、一般企業找到可能接點、共同打造資源分享平台的領域，故乍見與藝文組織團隊的財務管理無甚關聯的公司治理規範，其實不僅可作為藝文組織團隊用以要求自己提升資訊公開品質的標準，也可打開與非藝文組織 / 企業之間的溝通路徑。又例如因為疫情而迅速蓬勃發展之線上展演活動，此一（相對）新型態之經營方式所啟動的相關收費機制、稅務議題討論，也與藝文組織與團隊日後發展與更新財務模式息息相關，若藝文組織或團隊無法以符合財

務管理文法與邏輯的方式彙整自身業務、參與相關公共議題之討論，便無法在第一時間形成對於產業最有利之決策或立法，後續若要再形成共識或進行遊說，恐將事倍功半。

綜上，在今後的時代中，所謂藝文組織的財務管理，筆者認為並不僅限於日常簿記或帳務處理、或被簡約為以單向追求利益或提升自籌收入為目的。它代表的應該是一種對於使用公共資源、享受稅賦減免，故必須以經營效率與資源分配最適化，回應監督與呼應社會需求的公民責任與態度；以及在追求內容規劃與策展論述等主觀敘事能力的同時，提升以「財務數字」或「量化指標」等客觀邏輯語彙表述自身經營成果的溝通能力。而在經營實務上，比起要求藝術經理人都要清楚會計的借貸邏輯，筆者認為更重要的是對於財務管理此一技能保持開放且合於總體環境與時代潮流所要求的積極性。當然，這對於藝術經理人的基礎能力或專業訓練的挑戰不可謂之不艱鉅，但筆者對此保持審慎樂觀的態度。臺灣總體環境日漸往成熟公民社會前進，這樣的腳步自然會影響過往較為封閉、或較不注重與非同溫層溝通的藝文產業，個人的公民素養也會形成組織的公民素養，且多數資源集中在第一部門（政府單位）的產業特性，也反而讓更多年輕世代的藝術經理人與創作者另闢蹊徑。將科技領域的「去中心化」

概念活用於經營管理上，企圖找出更具靈活度與彈性，並在能夠保持中立與獨立性的狀況下發揮作用的資源平台，表示他們更具有活用財務管理這項溝通工具的野心與專業素養。同時，隨著網路技術的發達與對於開放授權公共資源的重視，愈來愈多免費的實務工具能夠發揮功能，讓相對不諳財務管理的藝文組織或團隊，能夠以較低成本獲得所需的支援與協助。

本文亦是基於上述認知與樂觀所進行的初步嘗試，若可因此讓更多藝術經理人以不同的角度與觀點來定義與定位財務管理、稅務規劃，或是關鍵績效指標（Key Performance Indicators, KPI）等各式量化數據在藝文組織團隊營運上的功能，以及重新盤點自身組織在今後公民社會中所立足的角色、定調與關係人或潛在關係人的互動關係，筆者相信便開啟了建立以財務管理為溝通手段此一共識的第一步。

#### 方瑜

藝術行政經理人。

曾任職於雲門文化藝術基金會與國家兩廳院，近期參與管理及製作工作之專案為大型臺日文化交流專案「Taiwan NOW」（財團法人文化臺灣基金會主辦）。



# 節目策劃

# 藝穗播種的地方學

口述 / 陳修程 臺南市政府文化局副局長

文字 / 林立雄

## 後疫情的大劇院時代 非典劇場空間打開想像

時任臺南文化中心主任時，除致力於劇場營運，觀眾的開發亦為重點，「非劇場空間」的推廣演出即為手段之一，因為進入劇場看表演，對許多人而言仍是一件非必要之事。因此，主動進入民眾生活場域的路徑，讓他們在日常的生活空間遇見藝術應是最自然的藝文置入。在專業空間欣賞演出有時需要一點動機或引發，既是如此，我們在百貨公司、超商、咖啡館或藝廊可以看到快閃藝文演出或融入空間環境的展演，即是一種與藝文受眾自然溝通的過程。而在劇場，很容易受限於空間、設施及技術表現，那是一種比較嚴謹的觀賞過程與體驗，但在非典型的劇場空間，因為空間氛圍、環境特色，有時創作者就能激發出各種不同的想像與呈現，不侷限於制式舞台空間，就算只是獨舞或一個人的獨白都是可被接受的。

藝文團隊在這將近 3 年的疫情影響下，經營得非常辛苦。3 大國家廳館在臺灣北中南陸續完成，再加上各縣市文化中心，這麼多的劇場，1 年幾千場甚至上萬場的演出在各地推出，我們自問近 10 年藝文欣賞人口有成長嗎？目前可以離開臺北、全臺巡演的藝文團隊有幾團？或許文化藝術不能只看數字，但卻是殘酷的現實。近幾年小劇場或非典空間演出在臺北表演圈甚為活躍，這些非典空間的創造力很能吸引觀眾，與觀眾的距離是近的，所以我想提出的觀點是，專業劇場空間在現階段藝文資源有限的現實中，許多表演團隊沒有足夠的人力、物力製作節目，這是臺灣表演藝術界長期面臨的最大困境。沒有足夠資源可以支持創作，就沒有節目可以吸引觀眾進入劇場，藝文人口如何成長？尤其在資訊爆炸視覺影像化的世代，劇場更形弱勢。

非典空間的演出形式可以多樣更具原創性，無論是在飯店房間、老屋空間、歷史場域、自然環境或賣場、展場等等，團隊在有限的

支持下仍有機會可以放手嘗試、衝撞藝術表現的可能性。臺南藝術節過去 3 年引進策展人與臺灣在地製作團隊，強化在地論述亦培養自製量能，這過程其實很辛苦，很多考量在拉扯，但既要培養在地團隊自製能力，只能全力支持放手讓策展團隊發想、製作，製作過程只要形成共識就接受，協調並挹注資源完成，也期待在自己的土壤培育出藝文的種子，於時機成熟時綻放。

### 看待藝文生態的角度 政策與政治的兩難

臺南藝術節引進策展人與自製團隊的全自製策劃模式，這在地方政府是非常難得也非常困難的。還好長官們可以容忍我們努力 3 年，雖然目前形式有些調整，但總有一些精神與價值被植入、留下。而在地自製有時在製作費與入場觀眾人數不成比例，在被質疑成本過高效益不佳時，挫折也是一種成長。藝文活動本就無法與流行文化，如演唱會放在同一天秤，尤其植根於在地文化與環境的自製節目更是困難。流行文化已是主流，不用政府扶植一樣發展的很好，因為市場經濟決定了他們存在，而藝術創作一直都處於劣勢，在整體環境未健全成熟時更需政府的扶植與資源投入，與團隊一起努力激發在地藝術量能、累積文化的深度，這才是長遠培根之計。

有時我們只是單純支持在地原創，讓在地優秀團隊有機會嘗試挑戰不可能。2009 年臺南文化中心整體大整修時，是很重要的一次功能再定位，文化中心從成立以來都是一個社教機構，在執行社會教育工作近 4 分之 1 世紀後，如何轉型、如何定位功能，剛好在硬體大整修之際，空間規劃如能配合未來營運方向做調整，如此在重新定位後的文化中心，其整體功能才能發揮綜效。爰此，做為當時臺南文化中心的主管，衡酌 20 餘年來文化中心工作推廣效能，轉型為專業劇場是最具有競爭力的選項，因為我們擁有 2,000 席的大劇場，且其格局、建築音效在地方級文化中心可說是翹楚。但，不是每個團隊都進得了大劇場，尤其在地團隊更是進不去，因所需預算太大負擔不起，售票又相對困難，因此，臺南文化中心極需 200 多席小劇場，於是設計空間時把使用率偏低的國際會議廳改為 260 席的小劇場，原生劇場於焉誕生。小劇場可以拉近與觀眾的距離，是培養劇場觀眾最好的空間，更是團隊創作可以被實現的場域，原生劇場儼然已是臺南最重要的小劇場空間，使很多團隊能盡情發揮創作能量，也讓臺南文化中心專業劇場定位更形完整。地方藝術節慶通常政治行銷佔比偏重，但在地方民選首長的政治考量下也無可厚非，且經費通常比較拮据，有時亦需要募

款來支持。因此，在地自製通常比較難打動贊助者，且需花比較多時間推介，效果還是不彰，但如果今天是國外大節目、大明星來，如安德烈·波伽利 (Andrea Bocelli)、火焰之舞、獅子王、甚或柏林愛樂如此天團，獲得贊助的機率就很高。一個城市要走出自己的特色、獨特性，如果是花錢買已經成名的節目來，當然在行銷及政治效益最高，以政治思維當然一定要這樣做，只是我們不甘心一座文化底蘊豐厚的古都只能成為他人的過客，所以我們支持在地自製，雖然辛苦，但以藝約未來，這才是文化首都該走的路，我們不會排斥名牌加持，但要適度。

一個經營者的遠見並不是花了 1 億買一幅畢卡索成名畫作，而是有慧眼發掘具潛力的藝術家，用支持價鼓舞他的才華，未來 10 年、20 年，或許就可以看到 he 發光發熱，那才是高度與格局。因此，我認為文化中心的經營應該洽談引進不同類型的節目，以市場經濟考量，讓觀眾有多元選擇，吸引更多民眾願意走進劇場。因為每個人喜好不同，就像電影院放映的片單一定有劇情片、愛情片、恐怖片、動漫、科幻等多元選擇，場館的營運亦復如此，應該要豐富多元，給觀眾一個理由——進來劇場就是一件重要的事。

至於文化局的責任是政策的制定、建構友善的藝文環境，讓創作者可以盡情發揮，讓創意可以實踐。文化政策應該要支持這樣的事情，這樣臺灣的藝術創作才能多點開花更形精彩。如果我們只是習慣花錢買國外節目，以政宣利益來講是最有效的。唯，船過水無痕，長此以往對臺灣的藝文發展是一種內傷，外在環境已經不利，想要票房養團更形困難，因為每人每年看表演預算有限，最後大團、知名度高者就是票房吸票機，而奮戰中的小團更顯艱難，藝術文化的多元表現是否就會逐漸被稀釋、被掩沒？

### 定義藝術節 藝約未來擁抱分眾時代

劇場營運是我們非常重視的一塊，文化節慶又是另一塊重點工作。我們身在地方，文化被賦予很多想像與功能，而近幾年又時興藝術介入地方，以藝術翻轉地方發展，於是月津港燈節再加上月之美術館的日常營運，讓鹽水小鎮因藝術的置入而有了新的表情。另龍崎光節 / 空山祭，更讓只剩老人、小孩與狗的龍崎一夕成名，大家驚訝於此窮鄉僻壤竟能吸引如此多人湧入空山，見識夢幻光蟲構成的奇異想像。我想這兩個藝術節慶都是成功的策展，也都從擷取在地知識與文化下手，再由藝術家轉譯創作，才能如此動人。

藝術節慶的策展發想，是否應從定義先想清楚，我們做這節慶目的與想法是什麼？它的未來性與可以累積的藝術能量又是什麼？總期待我們投注了那麼多資源策動一場藝術動員，總該有它的想像與期待及可以擘劃的願景是什麼？因此，我習慣在啟動策展時，想清楚做這件事的定位、意義及對藝術家的助益？對整體藝文環境與人才培育是否有提升效益？我最怕大家為了績效好看、為了人潮，而選擇了媚俗、嘩眾取寵。策展人的舞台與創造力就會被忽略淡化，一切就交給公關公司或讓經紀公司統包，然後所有的創意就一再被複製貼上，最後只是一場大拜拜，只是地方場景不同。

沒有累積就不會有突破，一個新思維藝術節慶的發動起初都是很煎熬、很燒腦的。在卸下臺南文化中心主任一職後，我輾轉去了新營文化中心4年半，又回到文化局本部升任專門委員。因藝術發展科科長尚未補實所以由我暫代，也開啟了臺南藝術節的定位思辨與轉型推動，過程有幸與時任臺南藝術節策展人周伶芝小姐一同探討地方藝術節的可能與品牌打造，並整合跨域、跨國合作以提升自製能力，歷經3年的策展與製作，我們與策展人、創作者、藝術工作者及文化局藝術發展科行政人員，上山下海場勘合適空間，

讓藝術在環境中發生、呈現。自製活動其實真的很辛苦，需要克服很多人、事、財、物的不足，但這過程卻可以完全感受策展人的用心及創作者的堅持與深度。畢竟藝術是很自我的，理解的過程是需要時間的，時間也是最殘酷的斷路器，小眾的感動不敵大眾的共感，3年的努力留下的是共同努力的感動與不捨，作為事務官的我，期待帶領同仁與策展人在共同工作的過程，能傳達給同仁積極的藝術熱情與態度，希望未來他們接棒時，臺灣的藝文環境可以更好，可以成為藝術創作者最好的後盾，這樣3年來策展的堅持就有其價值。

臺南藝術節品牌的打造雖暫告一段落，但在過去3年，因為與在地團隊的合作共製，也讓在地團隊感受到專業協力的重要。因此，未來藝術節雖回歸原有模式，但支持在地團隊創作仍會持續，地方節慶活動與政治需求達成某種程度的妥協，也有其必要，如此預算才能到位。國際的、品牌的、大眾的節目可以滿足長官的需要，當長官的需要被滿足了，其它比較小眾的藝術創作，也就不太會被放大檢視，在某種程度也保有一定的原創性與自製精神，在地方有時無奈還是得配合，至少在小部份還是可以有自己的理想被滲入，只是取得一個恐怖平衡，以時間換取

空間，相信未來會更好。

做為文化行政工作者努力於深耕扎根基本功，藝約未來，雖在策略及作法上有了調整，但未改初衷，持續做、持續積累，終會看到改變。

### 說服團隊共同努力 結合地方、企業做好「交陪」

如果投入了人、物力卻沒有接續性積累，總覺得可惜，畢竟藝文資源如此的缺乏。

因此，一次性、煙火式、大拜拜式的藝文形式我是沒有什麼熱忱了，或許從事文化行政工作多年，一直有感於藝文團隊的辛苦，資源的獲得是如此的不易，但很多活動性的嘉年華會卻是大筆、大筆預算的砸，為何會如此大家都心知肚明。因此，希望自己在能主導或作主的項目能鼓勵支持團隊創作並嘗試可能的展演形式，給團隊機會等於給藝術形式多元表現的可能，也是豐厚地方多元文化藝術創造的好投資。當然這條路又是比較辛苦且不討好，但如果團隊願意一起努力，我也會陪伴他們一起往下走，至少大家可以一起約定至少用 5 年時間創作並開拓市場，不管有沒有成功，大家總算一起努力打拼過了，相信也會留下值得的紀念痕跡。

縣市未合併前，臺南文化中心一年可用於演藝廳節目合作只有 50 萬。不要奢談自製，連邀演都不可能，但也不能就什麼都不做，所以只能很誠意的做好服務，給予團隊最大的便利，協助行銷、賣票或找企業合作，當然也很用心改變同仁的服務態度，並與企業打好關係，將這些資源移轉給團隊。所以臺南文化中心在經費很困難時仍能受到很多團隊的肯定，一路走來就是陪伴團隊成為夥伴，大家攜手往前走，期待更美好的未來。

廟埕是臺灣最初的文化場域，歌仔戲、布袋戲、陣頭都是民間最初的藝術形式，與大廟的合作也是我們積極開拓的一塊，大廟主委很多都是企業主，也期待這樣合作能激發出不同場域的演出形式，讓宗教信仰的量能也能挹注在藝文創作上，最初的文化場域，也期待未來會有最在地最當代的作品在廟埕上演。

### 文化資源的匱乏 對產業鏈的再思考

臺灣不重視文化藝術的扶植與發展，絕不是無的放矢的批評，我們試著直接從預算上思考，文化部一年 200 多億不到 300 億的預算，比起交通部一個觀光局的預算還不如，這 200 多億的預算除了藝文團隊之外，各縣

市政府文化單位也要仰賴中央補助，試問這樣的預算規模如何建構臺灣文化的主體性？如何讓我們本土文化自明性提升？僧多粥少的藝文環境，文化藝術的創作量能與藝文人口如何成長？因此，雖大環境受限，我們仍努力協助藝文團隊的同時，也期待未來文化部的預算能逐年成長，至少要達到千億規模，我們才能真正的向文化大國邁進。臺灣多少文化創意人才，因為沒有後援只能英雄氣短、遇錢扼腕，能堅持走到最後的需要很大的勇氣與憨膽。一路被埋沒者不可勝數，大家都把文化藝術的創作看得太廉價了，都覺得這樣就夠了，不能一直依靠補助，應該自己開創市場，目前大環境真的許可了嗎？留待大家自行感受思考。

10 年我前曾徵選上臺灣文化部與法國文化部合作交流之法國藝文設施與制度參訪行程，一路深度的座談與參訪，令我非常羨慕及欣賞法國文化部的觀念與作法。他們很鼓勵創作，尤其對年輕創作者扶植，願意投注資源給創作者機會，最重要的是他們容許失敗，因為他們知道這是成長必經過程，他們只是提供機會，但臺灣可以嗎？可能嗎？當然不行，很多團隊拿到補助比沒有拿到痛苦，因為核銷就是一段折騰又漫長的過程。臺灣藝文團隊就我個人認知，最欠缺的是製作經

費，有好的創作，常因預算問題七折八扣，最後呈現都失去應有的精緻與細密，只能有演出就好，所以惡性循環的結果，票房也不好，後繼無力只能少做少賠，所以如果我們能夠設計制度讓有創作製作能力的團隊，能有一次 5 年製作經費的挹注，逐年撥付，當第一個作品完成後就可以售票展開巡演，第二檔也開始製作，巡演結束後票款就會進來，這樣依序一部接一部，第 6、第 7 甚至更多作品就會累積出現，團隊資金就會源源不絕，作品也可以一再巡演，或許這 5 年補助結束，團隊就可自力更生，不需依賴政府補助，有生產力與票房實力的團隊才會一直成長增加，藝文產業才能真正成形。產業化很重要，多年來劇場已經有很明確的產業鏈與分工，也培植了很多優秀劇場專業人才，可是為什麼我們沒辦法讓他們更有遠景，更清楚自己的下一步？政府資源有限，不可能永遠靠政府補助，政府再多資源也是依制度原則分配，沒辦法讓所有人滿意。補助不應該只是補助，而是一種長期投資，讓環境更好，可以扶植藝文產業成形，如此才能永續。

### 民間推動中央 老屋整修創造地方新風貌

臺南民間文化力是非常有想法也很有行動力。由下而上的公民能量很強，很多文化的

推動、保存或藝術行動都具有自發性，政府並沒有給予行政資源協力，而當這股力量成形，反而是推著公部門必須面對且與民間共同合作，文化的自覺遠比公部門推動來的有力且影響深遠。如臺南的「老屋欣力」保存推動，是由民間組織財團法人古都保存再生文教基金會，聚集一群長期關心歷史建築及市街聚落未來發展、懷抱理想與憧憬的有心人士一路推動，在 2012 年終催生了臺南市政府著手制定《臺南市歷史街區振興自治條例》，這是全臺首創，也因這自治條例的制定，10 年來臺南指定了 10 條歷史街區，有 187 棟老屋由政府與民間共同協力完成修復再利用，也讓臺南下一世代的文化發展，有歷史街區再造的選項。

臺南市北區有一區包含 3 條街廓、10 棟日式建築的歷史聚落及許多珍貴老樹，目前我們正在進行 10 棟日式宿舍修復，另園區街廓、景觀整理與未來營運規劃正整體構思中，讓硬體的修復配合未來園區營運方向，才不致未來兩者無法銜接，徒增困擾。321 巷日式宿舍群位處臺南市區黃金地段，卻保有 50 年代小巷弄復古氛圍，10 棟日式宿舍亦都有前庭後院，在其它目前保留下來的日式建築型制中亦不多見，因此，未來希望能在不同空間策劃不同主題展演，並善用街廓氛圍營

造「南國小夜市」及小劇場藝文展演，相信善加規劃後，可為臺南文化資產再利用新添一勝景。

321 巷整體空間的整建我期待甚深，因為已不可能再有如此完整且具有特色的歷史聚落空間。所以未來整修後的空間，將規劃成為收費園區，畢竟投注了大量人力物力，且 10 棟建築都是木構造，若沒有圍塑整體營運管理，園區環境及安全很難掌控，且收費對於空間的營運會更有助益，收入可以持續挹注在營運特色的策劃，如此才能讓園區自給自足永續發展。

### 為期 3 年的行動 策展倡議永續議題

今年 10 月我們有一檔重要的藝術季上場，我們邀請國立臺南藝術大學藝術創作理論研究所龔卓軍副教授為期 3 年的策展——「Mattaaw 大地藝術季」。本屆以「曾文溪的一千個名字」為主題，這是第一個倡議型的藝術季，我們並不是以辦活動為目的，而是希望將議題化為行動，讓藝術季的策辦不再只是熱鬧的嘉年華，而是透過策展實際行動把理念散播開來，把種子播下去。我不期待在一次的活動中就開花結果，而是寄希望於未來，期待未來 10 年、20 年或更久，

只要能引發對我們所倡議議題的重視進而實現，這就是我們要的結果了。今年的大地藝術季透過長期蹲點的「流域倡議行動」、「扎根計畫」、「文資再生」三方資源，關懷省思土地、流域及人類社群關係，展開流域治理的對話。我們有 9 個策展人策劃 9 大主題，從獵人帶路，探尋曾文溪的源頭，再由農人帶路，實際進行友善土地耕作，從上游到下游，實地踏查親近土地與曾文溪。

曾文溪是臺南的母親之河，全長 138 公里，除上游在嘉義縣，曾文水庫以降全在臺南境內。但很多臺南人都以為曾文溪的源頭是曾文水庫，這條溪在歷史的洪流中多次改寫了臺南的歷史，它孕育了王爺信仰、豐富多樣的農作物。我們甚至沒發現曾文溪的上游是在嘉義縣，所以我們要實際到現場踏查，在源頭感受曾文溪所孕育的豐厚風土人文與多樣物種，打開我們的心靈，重新看待這個多元物種的世界，不再只以人類為中心，不能為了經濟發展就犧牲河川、自然生態。曾文水庫是臺南地區非常重要的水庫，供應大臺南農業及民生用水又具發電功能，只是人定一定不能勝天，天災人禍已經完全改變曾文溪的生態，過多的人造設施也把這條河川摧殘得體無完膚。鄒族獵人說，以前的曾文溪有鰻魚、水獺，現在都已經絕跡，只因為了

保護曾文水庫延長使用年限，在上游建了大攔砂壩，物種回不了家，一切就改變了。

## 數位、文創、地方創生？藝文政策中的假議題

關於 5G 技術與 5G 場館的推動媒合，我覺得這是假議題。現階段 5G 的重點應是基礎服務設施的建構，如基地站的佈建，而非運用。目前所推動如異地共演、科技與藝術媒合等，以現在 4G 網路環境一樣可達成，所以沒有一定非要 5G 才能合作，重點還是在內容的產出呈現，科技如能讓藝術意欲想要呈現被實現且更到位，這才是科技的價值。唯，科技技術不是主體，藝術的表現才是主角。「科技始終來自人性」，藝術就是人性的昇華表達，科技不能凌駕人性，更不能反客為主。

另這幾年火火風風推動的「地方創生」，企圖吸引年輕人回鄉、活化偏鄉，因而給予地方創生過多的期待，其實臺灣的地方創生的想法源自日本，因為少子化及超高齡老化的社會已然成為國安問題，因此，需要有所作為以舒緩此狀況，但很多方案的推動，它山之石不一定能攻錯，反而造成錯亂，以為打這劑強心針就能逆轉，但事實告訴我們，以日本推動經年，從中央到地方投注多少經

費？且日本地方鄉鎮不管在自然、人文都各具特色，至今仍非常辛苦的推動，至於臺灣為何可以覺得我們套用此模式就能成功？臺灣不大，人口也不多，每一地方都有自己生活樣貌與特色，應讓每個地方用自己方式慢慢找到最好、最適的發展，不須每個地方都要發展成為都市，現實上根本不可能成功。臺灣有一個現象也是隱憂：當一有成功案例馬上就會被一再複製貼上，如竹山「天空的院子」，三合院古厝用 1 年時間重新改造成功後，就開始有很多相同形式出現，臺南許多老屋改造也是如此，現在也面臨同質性過高，特色逐漸模糊的現象。

文創也是假議題，利用文化特色開發相關商品，是具有商業利益及市場性的，紀念品、禮品設計公司自然會設計開發，且也做的有聲有色。文化創意為了與文化掛鉤，相關設計硬是置入文化底蘊與意象，但那都只是表象的形合沒有內涵。個人認應該著力在創意與設計，文化要根本內化在素養中，而不是表面炫耀打轉。創意跟設計才是文化力內容的具體產出與表徵。

### 雲嘉嘉營藝術連線 讓邊陲成為中心

8 年前的意外之旅，我到了新營文化中心服

務。經過半年的觀察與現況盤整，決定爭取經費改造新營文化中心的劇場硬體設施，使其成為臺南溪北地區藝文展演中心。唯，新營常住人口僅 6、7 萬不等，如何撐起一座 800 多席的中型劇場？如何讓觀眾進來？若只靠大新營地區（含柳營、東山、後壁、白河、鹽水區）不到 20 萬人口，且都偏退休及高齡，勢必非常辛苦。在縣市未合併前，新營的生活圈並不在臺南市區，反倒嘉義。因為兩區域的距離是更近的，所以新營人的消費活動是在嘉義，如果以雲嘉南的區位來看新營是位居中心點，於是如果把雲林也拉進來就會形成「兩強帶兩弱」，雲林、嘉義縣、嘉義市、新營的雲嘉嘉營劇場就此連線。如此連線是希望能把底盤擴大、把母數做大，因為根據研究只有 30% 的人會參與藝文活動，而這 30% 中又只有 15% 的人會掏錢買票，於是我們把母數做大，就會有比較大的機率讓民眾前來參與藝文活動。劇場連線經過大家多年來持續合作深耕，已經慢慢發揮觀眾移動的效果，更促成 4 個劇場共同製作及行銷，相信繼續推動 10 年，效益一定更能顯現，長期投注經營地方是藝文扎根、推廣一定要走的路。

劇場的營運沒有 10 年、20 年是很難看到成效。雲嘉嘉營的劇場連線只是開始，再來分

享臺江文化中心的經營，臺江位處於原臺南市區的邊陲，但我認為自己特色與方向定位要清楚，未來被關注時就會成為中心。不要因為是邊陲就做小，反而要更大膽、更創新，更放手開創，提供創作者更好的空間與機會，回應在地的期待，因此，與在地文化與資源的結合更顯重要，臺江地區宗教信仰是很重要的一塊，各大廟是重要資源的提供者，因此，與各庄頭角頭大廟合作更能與在地民眾融合。目前作法先在每個大廟的門口都有我們傳播藝文訊息的空間、看板、電視，廟埕是最初的文化場域與匯聚的舞台，要長期蹲點經營地方，一定要走入民眾生活場域，讓民眾理解我們，也要讓地方意見領袖知道我們的努力，積極媒合與曝光就是溝通的開始與機會。

臺灣文化發展逾 50 年，或許是該回顧盤整的時候了。這 50 年臺灣藝文發展當然有長足進步，民眾人文素養亦同步提升甚多，但談到藝文發展大家還是同感憂心，不知觀眾在哪？不知未來在哪？或許也到了整體大架構該重新檢視調整的時機，為了未來再走 50 年我們真該好好想清楚我們的定位，我們真正需要的是什麼，利用過去 50 年的經驗與數據，打造更適臺灣藝文發展的策略與環境，相信會是大家更期待的理想。有些事現

在不做，以後一定不會有結果，尤其藝文播種，現在不撒下種子，就不會有新芽，就不會有綠葉，當然也就不會有繁花纍實。大家都是開路的人，我們只要踏實的走每一步，未來藝文之路就會更加平坦穩固，期待未來人接棒者，可以在既有基礎上持續打底積累，讓藝文展演遍地開花，花繁葉茂，臺灣文化的主體性與自明性，自然會處處體現。

#### 陳修程

現任臺南市政府文化局副局長，從事文化行政工作 22 年  
2000 年調任臺南市立文化中心行政課長，歷任文化中心秘書、主任  
2011 年縣市合併後歷任科長、專門委員、副局長迄今

#### 工作經歷 ——

- 臺南文化中心、新營文化中心、歸仁文化中心劇場整建工程
- 臺南文化中心劇場活化工作推動
- 臺南文化中心館慶藝術節、藝術進區、新營藝術季、夏至藝術節、雲嘉嘉營劇場連線企劃推廣
- 2020 年 – 2021 年臺南藝術節企劃協力

# 把偶然做成必然—— 舉辦藝術節 的十條準則

耿一偉 衛武營國家藝術文化中心戲劇顧問

我一開始受邀擔任臺北藝術節藝術總監的時候是 2010 年底，然後我有一年多一點的時間，來準備策劃 2012 臺北藝術節。從那時候開始算，2012–2017 年的臺北藝術節，2018–2021 年策展的桃園鐵玫瑰藝術節，2020 年第一屆花蓮城市空間藝術節，我有了 10 年在不同城市舉辦不同規模藝術節的經驗。這些經驗讓我相信下面準則：

## 一、你不是為你自己策展，而是為這個城市 策展

一開始為臺北藝術節策展時，雖然對當代表演藝術趨勢還算了解，但如何策展、如何找



2015 臺北藝術節—失竊的時光 / 臺北表演藝術中心提供。

團隊、怎麼談價錢，我完全外行。不過當時有個直覺，要去看看別的藝術策展人是怎麼看待策展的。最後我找到收錄多位當代藝術節策展人訪談錄，其中曾擔任 1992–2006 年愛丁堡藝術總監布萊恩·麥克瑪斯特 (Sir. Brian McMaster) 說：「你不是為你自己策展，你是為這個城市策展。你必須認識到，這個城市裡還有很多人，他們的品味跟你不一樣。」這段話讓我如大夢初醒，因為之前可以找到的策展資料，都是視覺藝術的例子，而視覺藝術的策展，策展人往往會有一個很強的意念或理論，來貫穿整個展覽。可是這對表演藝術是行不通的，你可以一個下午就可以逛完一個展覽，然後對整個策展主題有所理解。但表演藝術的藝術節，往往為期好幾個禮拜，地點可能也都不一樣，觀眾不是

2017 臺北藝術節—遙感城市 / 臺北表演藝術中心提供。

因為策展主題來看表演，也不會每一場演出都來看。他們是對某個節目有興趣才來，而這場節目可能長達兩個半小時，複雜的舞台美術與對話，其深度早就超越策展主題的框架。當然，愛丁堡藝術總監的這段話還有一個意思，不要把你的品味強加在所有人身上。

## 二、藝術節就是讓給觀眾看些平常看不到的東西

藝術節在本性上跟任何節慶活動都很像，就是在這個時候，大家可以做一點平常不能做的事。比如情人節要去特別的餐廳吃飯，生日要吃蛋糕等。所以在藝術節的時候，你必須讓觀眾看到平常看不到的東西，藝術節的氣氛才會被創造起來。通常藝術節會有三種做法，一種是花很多錢，去邀請沒有來過當地的表演團隊，通常會是國際的，藉以吸引大眾的目光；二是找來當地團隊，讓他們做一些平常沒做過的嘗試；三是觀眾的參與方式也可以跟平常不一樣，這可以透過票價或是參與變化。平常吃飯要錢，周年慶打 8 折，其實吃的內容還是一樣，但是折扣或免費看戲，就能達到節慶感。空間的變化是演出的場地不一樣了，是平常沒去過的，像 2018 年鐵玫瑰藝術節的《過站不下的心理時間》，

是與桃園機場捷運公司合作，讓演出在捷運上進行。因為這個之前沒有發生過的事，所以票一下就賣完了。



鐵玫瑰藝術節《過站不下的心理時間》 / 桃園市政府藝文設施管理中心提供，攝影：牧童，版權：黃 / 瑞 / 漢。

## 三、要有兩個主打節目

藝術節的預算一定是有限的，特別是地方型的藝術節預算可能更受限，這時候你必須有策略地使用這些預算。不論是策展人或是承辦人策展，這時候你得意識到你必須要有亮點節目。通常來說，兩個亮點節目是比較適合的做法，一方面是把所有雞蛋都壓在同一個籃子，再來是這也符合有限預算的限制，因為每個都是亮點是不太可能的。在臺北藝術節的時候，每一年我都會很花很多心思考這兩個亮點節目，因為如果是國際節目，通常會花掉近 4 分之 1 的預算，而如果是國內的亮點，就要有很好的點子，這時候團隊不見得會接受這個嘗試創新的風險，就要花時間來溝通。

#### 四、在地節目策劃要思考永續性

地方型的藝術節有一個重大任務，是要協助在地團隊被看見。但是有一個很常見的陷阱，是為了第一年辦展就能創造出口碑，就把市內或縣內最好的團隊都全部邀來。這種做法的問題是，明年再辦的時候，還是一樣的團隊、一樣的菜單，不出幾年，那種藝術節應該給人帶來的新鮮感，就會逐漸消退。所以在規劃時候，要有三到五年的策略思考，不要一次打完所有的好牌，而是讓在地團隊可以年年輪流當主角。這樣子就可以讓團隊有時間好好準備與規劃演出，如果3年後再回歸，新鮮感也比較可以維持。

#### 五、時間、預算與品質不可能同時達到

管理學上有一個說法，是時間、預算與品質這三個要素無法同時達到。如果希望產品品質要好，而預算有限，那麼製作的時間就要拉長；如果時間很短，又要維持品質，就只好提高預算；如果時間很短，預算又很少，產品品質自然會不佳。目前許多公部門策展的最大限制，是招標法的規定，讓很多地方單位很難像臺北藝術節或國家級場館一樣，有一個長期負責舉辦藝術節的團隊，讓整個規劃可以提早。但即使如此，如果可以聘請

策展人，至少這位策展人可以早點開始思考如何策劃藝術節。就算沒辦法聘請策展人，局長、館長、科長或是承辦人，也應該要有策展人的思考，把整體架構與布局先思考好，藝術節才能累積成一個品牌。

#### 六、確認藝術節的使命，爭取認同

藝術節的設立，類型不見得都要跟在地相關。坎城影展的所在地坎城，城市本身之前跟電影產業一點關係都沒有，重點是這個藝術節設立之後，是否能夠得到在地居民的認同，這才是重點。有時藝術節的目標很單純，就是希望把在地居民當作主要觀眾，希望活動的舉辦能讓他們開心，比如花蓮城市空間藝術節一開始的設立，就是只希望藝術節能給這個城市帶來新的活力。通常會希望有在地元素，是希望藝術節能振興地方，這種想法也有正當性，只是不要把在地當作是絕對的標準。如果藝術節最終是服務某個外在目標，比如振興觀光之類的，那種做法應該是觀光局在做的。設立任何一個藝術節之前，好好討論一下藝術節的使命為何，是很重要的。建議可以參考臺北藝術大學出版的《表演藝術領導力》一書，裡面對於機構的使命，有很多討論與範例可以參考。



花蓮城市空間藝術節 / 花蓮縣文化局提供。

## 七、愈早準備，愈晚決定愈好

基於招標法的關係，要把決定節目整體規劃的時間往後延，對很多地方文化中心來說，這樣的做法是有些難度。不過若能先確認策展人，至少對策展人的策展過程來說，愈早準備，愈晚決定是愈好。這有很多原因，首先世界的變動十分快速，特別是有新的事件發生時（比如疫情），使得當初認為棒的節目，已經不能與未來對話。再來是，這就跟買衣服很像，不見得一看到喜歡的衣服，馬上就要買，而是多逛幾家之後，你可能會發現有更好的選擇（不論是預算或節目特色）。用日常的生活思考，就是貨比三家不吃虧。所以若能夠延遲決定的時間，這樣的做法，往往能得到比較好的藝術節面貌。

## 八、多利用各種推薦平台

當前臺灣表演藝術界的製作環境，相較之前，已有很大的變化。各個國家級場館或是臺北表演藝術中心，都非常積極地推出各種推薦節目的平台，讓發展中的節目有機會在還沒首演前，能夠得到各種共製與首演的機會。這些平台活動，往往也是策展人或承辦人拓展人脈關係的好機會。比如 2020 年開始，由臺北表演藝術中心、衛武營國家藝術文化中心與臺中國家歌劇院所輪流舉辦的創意熟成平台，就是很好的機會。這有點像買菜可以到港口魚市場去買一樣，策展人或承辦人可以接觸到最有潛力的藝術家或是最有發展力的節目。共製的好處，不但是在成本上可以一起分攤，行銷可以一起合作，更重要的，是成為文化領導者，而不是被領導。藝術節應該是展現藝術判斷力的地方，要成為挖掘畢卡索的人，而不是選人家選好的。策展需要一點冒險性，雖然票房或安全牌很重要，但也不能沒有平衡的思考。節目都很安全的藝術節，就會缺少藝術節應該帶來的興奮感。策展不能所有的節目都是安全牌至少要有 20% 的節目是不按牌理出牌的策略思考，要給新團隊或是不被看好的節目一些機會。這樣既不會破壞主要節目所創造的期待（或是長官的擔心），又保有藝術節應該有冒險精神。



上：2021 創意熟成平台－失序場《非常態運動－失序邊境》／衛武營國家藝術文化中心提供。

下：2021 創意熟成平台－唱歌集音樂劇場《今晚，我想來點》原創音樂劇／衛武營國家藝術文化中心提供。

## 九、策展主題是慢慢浮現的

策展主題對視覺藝術很重要，展覽是在同一空間把很多不一樣的作品聚在一起（比如《超現實主義繪畫中的女人》），這時候需要一個論述來說明整個組合與挑選過程。但對表演藝術的策展過程來說，策展主題不見得是策展的起點，畢竟藝術家也不見得會願意依據你的策展論述來創作。以我自己的經驗來

說，比較重要的是，能否確認邀請到重要藝術家（關鍵不是你有馬友友電話，而是有馬友友老婆的電話）。這些指標型藝術家未來兩或3年後的演出行程早就排滿了，他為什麼要來你的城市或藝術節，而不是同一時間去東京？這時候城市的文化優勢或是策展人的人脈關係，就成為重要條件，而不是有錢就邀得到。因此，與其先想主題，還不如專注在內容，這有點像樂團在出唱片，專輯名稱最後再決定也可以，但要先收錄好歌比較重要。當有了2、3個確認要邀約的演出後，接下來就可以研究這些節目之間可能共享的主題或模式為何，找出策展主題。換言之，表演藝術的策展有點像創作的過程，一開始先是憑直覺寫幾段或是塗鴉幾筆之後，策展主題才慢慢浮現的。畢竟，表演藝術策展是在面對人，人與人的相遇是有緣分的。策展就是把偶然做成必然。偶然為何能夠成為必然，當然是策展人或承辦人必須要對表演藝術有了解，才能夠洞察出這些看似無關現象背後的模式。

## 十、舉辦藝術節的方式永遠有新的做法

歐洲藝術節聯盟（European Festivals Association）有一個活動叫歐洲藝術節大獎（EFFE Awards，EFFE 為 Europe for

Festivals, Festivals for Europe 的縮寫)，每兩年會挑選出歐洲最佳藝術節。歐洲藝術節大獎是先從幾百個藝術節中，挑出大約 20 到 30 個之間的歐洲藝術節桂冠（EFFE Laureates）當作入圍，最後再挑出五個大獎得主。藝術節桂冠的類型從劇場、跨媒體、音樂到民俗都有。我建議大家可以花點工夫上去研究一下藝術節桂冠的名單，自然會發現，除了策展模式與節目內容之外，藝術節不見得都是靠內容，有時舉辦方式也很重要。獲得 2019 年歐洲藝術節大獎的五個藝術節，是從 705 個藝術節中競爭出線，其中獲獎的西班牙德爾特夫雷舞蹈節（Festival Deltebre Dansa），內容是舞蹈演出與工作坊，但是觀眾不是買票而是買 pass，一去就可以在加泰隆里亞鄉下待兩個禮拜。然後觀眾可以在優美的自然環境中，任意上各種舞蹈課程與看演出（甚至一開始舉辦時，觀眾還得自己帶帳篷）。如果不想花大錢邀節目，那麼多做功課，一定有既能發現不花大錢又能創造獨特口碑的藝術節做法。

以上所談的，主要都是關於藝術節策劃。但別忘了，善待藝術家也很重要，他們是活動的主體，而不是廠商。藝術節最終是一個賓主盡歡的派對，而不是標案。單靠法規不能辦好一個藝術節，有錢也不夠，有心最重要。

#### 耿一偉

衛武營國家藝術文化中心戲劇顧問，臺北藝術大學戲劇系兼任助理教授。曾任臺北藝術節藝術總監（2012–2017）。2017 年獲頒德台友誼獎章（Freundschaftsmedaille）。2018 年獲頒法國藝術與文學騎士勳章。

著有《文化領導力 80 關鍵字》、《故事創作 Tips:32 堂創意課》、《在台北看書》、《羅伯威爾森：光的無限力量》、《現代默劇小史》等。譯有《劇場與城市》、《劍橋劇場研究入門》、《空的空間》、《布拉格畫像》等。

近期策展包括桃園鐵玫瑰藝術節（2018–2021）、花蓮城市空間藝術節（與楊元慶聯合策展 2020）、艋舺國際舞蹈節（與鍾博淵聯合策展，2019–2021）、北美館展覽《藍天之下》（與蕭淑文聯合策展，2020）。

# 行政系統與 藝術實踐的結合

林芳宜 捌號會所策展平台藝術總監

近年來政府為了更落實生活美學與藝文推廣，積極支持全國各地創建具有特色的藝文活動，同時也數度從政府採購法、藝文採購、機關外部專業人員聘用方法等，進行深度評估與調整，以提供與時俱進及更適切的途徑，進行藝文活動規劃與執行。然而，為人民打理公眾事務的政府機關，有其必須遵循的行政程序和管理系統，無論是經費預算或是人力資源，都與民間法人的運作不盡相同，如何在機關的行政系統中，順暢地落實藝術節的規劃與執行，一直是機關內人員與藝文界人士的共同課題。本文以筆者過往在機關內與民間策展的經驗為主軸，梳理兩者之間的連結、並行的脈絡與實踐途徑。

## 前期規劃——目標、經費、分工

無論是表演場館、文化中心或公務機關，策辦一個藝術節的核心目標，不外乎活絡在地藝文環境、以公資源支持藝文活動、帶動文化觀光等，但隨著對在地文化的重視，藝術

節的獨特性也愈來愈被要求，其背後的目的，多以發展在地人文特色為目標。然而這些看起來理所當然、範圍卻無邊無際的目標，如何成為可落實的藝術節？卻不是一句萬事起頭難足以形容的。通常從未策辦過同類活動的機關部門，會邀請相關領域的學者專家召開「諮詢委員會」，以吸取專業建議與相關案例經驗，此類的諮詢會議對藝術節的方向、經費規模等條件，有相當程度的影響，可說是機關為策辦藝術節定調的第一步，更是影響藝術節成敗的第一個關鍵步驟。藝術節雖以藝術內容為核心，實則為連結機關內外各單位與公眾的活動，所需專業不僅為藝術領域，還包含活動規劃與執行、行銷宣傳、媒體公關等，因此諮詢委員人選除了藝術領域的學者之外，也應包含有實際策辦經驗以及技術、行銷等各項專業的業界專家，以獲得不同專長的建言。

策辦目標和經費是策辦藝術節最初的兩大重點，前者是策展發想的依據、後者是落實策

展的根本，機關本身除了確立策辦目標之外，也應提出明確的經費規模，「該花多少錢舉辦一個藝術節？」可以透過諮詢委員會議討論，取得相對適切的建議，不明確或變動幅度過大的預算，對於藝術節的策劃與執行都會有所影響。另一方面，確定預算規模的時間，也是直接關聯到策辦期程的因素，因此，在啟動策辦藝術節的程序之前，該藝術節的經費規模應是首先確認的一環。在策辦目標與預算經費明確的狀況下，與策展人和策展團隊洽談時，也較能降低理解誤差的風險。同時，傳統定義的策展人只需專注於藝術內容的展現方法，但受機關委託的策展人與策展團隊則必須將委託機關的政策目標與藝術展現一併列入策劃的考量，並且能夠掌握藝術內容與經費運用兩者間的連動關係，避免執行中途發生經費不足的情形。

在政府機關人力普遍不足的現況下，主辦藝術節的大部分工作需仰賴委外辦理，範圍包括執行製作、行銷宣傳等，以往公部門同類的活動，大多以「統包」方式委託一位廠商包辦，然而術業有專攻，依照專業領域分開委外，對於執行品質的掌握是較有利的。一個藝術節需委外辦理的項目，基本上至少分成 3 大項：

1. 策展人與策展團隊：藝術節統籌，負責藝術節內容、機關內部和各執行團隊的橋樑。
2. 執行製作：活動與展演的執行、音響燈光等技術人員與器材提供等。
3. 行銷宣傳：文宣品設計製作、記者會規劃辦理、宣傳規劃與執行、媒體採購、紀錄攝影等，其中文宣品設計製作與紀錄攝影可各自另行委外。

前期規劃期間，除策展人與策展團隊外，其他各委外項目之經費可約略分配，待藝術節內容底定、以執行內容規劃出各項執行內容後，再以適切經費規模委外採購。同時，除了委外團隊，舉辦藝術節期間，機關內部則宜以統一窗口、責任分工的方式，較能夠與策展人、策展團隊和各委外團隊達到最順暢的分工執行。

### 內容產生——尊重專業、重視程序，雙向滾動式管理

規劃藝術節內容的階段，亦為策展人與策展團隊的主要工作期，當機關採策展人加執行團隊的模式時，此階段多為策展人個人與機關承辦人的工作，機關亦可在這個階段即委

託執行團隊協助策展人，進行各項展演規劃的技術面與執行面等細節規格的重認，然而在整體藝術節內容具體規劃完成前，執行團隊的委辦經費估算是具有風險的，此時需仰賴策展人的經驗與經費評估。

策展人最先著手的工作，即為策展論述，雖然策展論述在表演藝術類藝術節已漸趨式微，然而機關為何策辦該藝術節？該藝術節的特色是什麼？這些都必須透過策展論述傳達，從機關內部如面對審計部、立法院質詢到對大眾的宣傳策略，都仰賴策展論述，換句話說，策展論述是一個藝術節的精神所在、也是核心說帖，而它也能為策展團隊與執行團隊提供該藝術節的方向與調性。策展人透過策展論述，闡述如何將機關的政策目標與藝術內涵結合，再以此進行藝術節的策展，策展人為藝術節的藝術品質負責，機關亦應尊重策展人的專業，在符合策辦目標的原則下，給予策展規劃的發揮空間。

策展的過程有如在經費與藝術之間擺盪的鐘擺，如何在有所限制的經費、可落實的技術、切合策展主題同時具備民眾觀賞與參與吸引力等諸多條件中，得出理想的內容設計，永遠是策展人的挑戰。在這個策展期中，舉辦時間和經費的大幅度變動，都極為可能讓策

展人尚未完成的規劃付諸流水，而內容規劃的延宕更是直接影響後續各項委外項目的期程，因為內容一更動，技術條件、執行需求等也必須隨之調整。

在政府機關委託民間策展人策劃藝術節的合作模式中，最常出現爭議的環節在藝術家的酬勞，通常策展人在進行初步洽詢邀約時，除了檔期、場次、節目內容的協商外，定然也會討論到展演酬金，酬金誰拍板？策展人與藝術家協商的結果，到了主單機關簽約議價時，是否還算數？若由主辦機關自行洽談酬金，是否能夠掌握談判技巧與符合業界標準？能夠三方兼顧且避免超出預算或不符業界價格的做法為：策展人與被邀展藝術家初步協商一個酬金範圍，並告知主辦機關協商金額範圍，再由主辦機關進行簽約與撥款等程序。另一種方式為策展團隊或執行團隊工作費包含藝術家酬金，那麼協商酬金與簽約、付款則皆由策展團隊或執行團隊進行，這種方式的優點是主管機關不需與個別藝術家進行簽約與撥款核銷，藝術家亦可簡化行政作業，然而正因為雙方不需聯繫協商，機關內部也難以透過策辦藝術節累積藝術家人脈、難以取得藝術家對主辦機關的向心力。無論是哪一種方式都是可行的，唯獨兩種情形必須極力避免，一是策展人吃米不知米價，為

了追求藝術高度而不計預算：政府機關為納稅人把關國庫用度，任何原因所引發的預算追加都是一場耗費心力的拔河；二是主辦機關接手藝術家簽約時，將策展人協商出的酬金大刀砍價，策展人代表機關邀請藝術家，倚仗的不僅是機關的招牌，更多是自身在專業領域中的名譽，未經策展人與受邀藝術家的協商而逕行削價，都是對策展人聲譽的折損。

當策展人完成內容規劃時，即可進行各委外項目的內容擬定，一個結合機關內外部的藝術節團隊也能隨之建立，準備進入製作期。這個階段無論是策展人、策展團隊、各委外團隊或機關內部相關組室，都需有明確且順暢的訊息傳達與溝通管道，一個由多團隊組成的大型團隊，其橫向聯繫愈順暢，也愈能無誤達成任務，因此以一張涵蓋各責任分區的滾動式統籌工作進度表，讓所有的進行式都能一目了然，對於整體策辦工作會有顯著的助力。對於主辦單位來說，透過建立與落實滾動式統籌工作進度表，也能真正「身入其境」將藝術節的策辦工作從頭到尾經歷過一次，為機關未來自行策劃與製作藝術節做準備。

## 製作階段——製作與行銷並行、進程與品質雙向溝通

從諮詢到策展規劃，往往是一條漫長的旅程，製作階段卻可長可短，多場地、期程長與活動場次多的藝術節，製作期也相對愈長。在上述各項委外項目中，行銷宣傳的運作需要最長的期程，政府機關往往在藝術節的策辦過程中，忽略了行銷宣傳的規劃與操作，甚至未編列行銷經費的案例也不少見，行銷宣傳包括但不僅有文宣品製作、辦理記者會和發布新聞稿，若要蔚為議題、累積知名度，委託專業行銷團隊規劃操作是不可或缺的。而另一方面，行銷宣傳也必須與策展人、策展團隊密切溝通、深度理解策展論述、展演作品、參與藝術家和推廣活動等等，才能「宣之有物」，不讓藝術節流於大拜拜的形象。

通常經過漫長規劃期，團隊會迫不及待——或是工作期程被壓縮，需盡快「開工」，然而在這裡有一個經常被省略的重要步驟——經費盤點。此時各項委外採購均已議價簽約、受邀藝術家的演出酬勞也應悉數敲定，在真正啟動執行製作步驟前，整體盤點經費，能夠清楚看出是否還有剩餘經費可分配？可分配金額多少？又或者瀕臨超支甚至已超支？是否能夠透過各項經費的互為挪用，解決超

支或明顯不足的部分？若有剩餘經費，那麼可評估需加碼的項目，尤其行銷宣傳，在活動即將開始前的密集宣傳波段，若想要加大宣傳力度，此時便能清楚可投入的經費金額。

進入製作期後所遇到的問題，大多為執行面與技術面的問題，愈靠近活動期，突發狀況也會愈多，除了行銷，執行製作的工作項目亦會愈來愈具體，隨之而來的便是不斷發現之前未預想的細節。藝術節是一個面向公眾的活動，從發想到執行的過程，無論 規劃再縝密，還是難以避免漏掉的細節，除了一一解決，別無他法。規劃期完善的分工、順暢的橫向聯繫、即時的資訊更新，都能大幅度降低製作階段的突發狀況，更能有餘裕維持執行製作的工作品質。

## 結語

無論是作為瞭解公務機關的策展人、製作人或藝術家，還是作為熟悉藝文生態與業界的公職人員，都非一蹴可幾，需平日持續性的觀察與學習，政府機關的行政程序繁瑣冗長、尊重藝術專業的一臂之距難測，全靠「溝通」。回顧過往在機關內擔任業務承辦人和主管、在民間擔任學者專家、策展人等等軌跡，對於政府機關主辦藝術節的幾點經驗心得：

1. 指令明確：主管機關或組室對於策辦藝術節的目標、地點和檔期等，需明確表達、避免搖擺不定。
2. 經費合理：所謂合理的經費不一定是大額經費，而是相對於取得的「標的物」、適切的經費。也就是說，有多少錢做多少事，策辦藝術節的每一項支出項目，策展人應該先行瞭解行情價。
3. 術業有專攻：每個人的專業養成都很重要，策展人能夠端出一個絕妙的策展論述，但精彩內容無法執行製作時，同樣萬般無奈。尊重他者，是龐雜的執行團隊能夠運行無誤的萬用丹。
4. 團隊精神：無論是機關內人員或是民間廠商，策辦藝術節是打團體戰，團隊精神也伴隨著榮譽感，一個具備團隊精神的團隊，團隊中成員絕對會像一支球隊，把共同目標放在前，相互助攻、相互補位。
5. 檢討存檔：策辦藝術節是龐大的財力、人力和物力的支出，辦理後的檢討，是下一屆更完善的關鍵，針對各項缺失，找出解決方案，然後存檔備用政府機關和場館與業界策展人、藝術家的合作，向來繁複，

且雖然有上述幾乎不變的程序，然而每一次的標的物，也就是藝術內容都不一樣。換言之，最重要的核心內容是無法複製、每次都是獨特的，因此除了累積經驗、機關與業界相互扶持與切磋外，沒有捷徑。因此，期待更多投入藝文策辦的優質公務員，更期待願意與公務機關不厭其煩溝通的策展人與藝術家們，透過彼此順暢的溝通與協力，產生良好的策展與執行環境。

#### 林芳宜

奧地利國立維也納音樂暨表演藝術大學藝術碩士。  
現任捌號會所策展平台藝術總監、大聲藝術經紀公司總監。  
曾任國立臺灣交響樂團研發組組長、國立傳統藝術中心及臺灣音樂館助理研究員暨科長。重要策展有兩廳院新點子樂展、臺灣國際音樂節、傳藝金曲獎、衛武營當代音樂平台、再壹波藝術節，同時為 2022 Mattauw 大地藝術季協同策展人。

**關鍵字：**諮詢委員會、預算經費、策展與執行團隊、策展論述、邀演參展條件、委外採購、統籌工作進度表、經費盤點、進度控管、問題排除

# 節目製作的無限賽局

陳汗青 獨立製作人

「表演藝術製作」是一堂綜合性的學科，雖然沒有明訂的入行門檻，但現況是團隊們經常找不到製作人才，想接觸製作的人也不得其門而入。這其中的落差，也許來自於人才培育與實際經驗間的斷層。以團隊的立場而言，每一次演出都必須承擔極高的風險，一個製作判斷的不慎就可能造成團隊營運的危機。而從製作新鮮人的角度，即使透過各式課程累積相關知識，也很少能有實際操兵演練的機會。加上就算是相同的作品，每一次製作都會由不同的人組成新的團隊，較難以建立一套適用於不同專案的流程規範。所以市面上碩果僅存的獨立製作人們，經常具備複數的專業能力與獨特的人格特質，因為製作人必須廣泛地吸收不同領域的知識，來支撐自己在面對變化莫測的「意外」中，所必須具備的彈性與應變能力。

身為製作人一開始面對的，多半是數字與時間的管理。其中，最難以評估的就是在作品輪廓仍未成型的情況下，就因為補助或提案的需求而開始制定預算結構。然而，專案中的預算科目多半不是具有公訂價格的「絕對

值」，因此經常會以過去經驗或同行資訊內的「比較值」在製作過程中進行滾動式調整。我們必須時時注意，如何分析製作中的固定成本與變動成本。在單一演出難以達到損益兩平的情況下，有時會希望透過未來的巡演機會來增加收益、平衡收支，也務必要意識到與工作夥伴在雙方合意下調整人事費用的重要。另外，巡演的人事費變動，可能來自於薪資水準與原物料價格的調整，或是因為創作者更動演出內容所造成的工作量變化。此外，因為團隊不同也會產生排練場租、倉儲、購買貴賓票的費用，以及現金流管控與營運壓力等問題。

至於時間的管理，往往我們所面對的都會是熟知截稿底線的藝術家，所以要不時提醒自己，當製作方給予主創者在工作時間上的過度容忍，其實等於壓縮其他部門合理的創作時間，這也是造成整體製作品質難以控制的主要原因。因此，先了解創作者的工作習慣與團隊特色，也是製作方必須掌握的重要課題。如同前言所述，除了專案組成的人員不同，每個團隊也都具有各自不同的資源，例

如創作者、行政人員的編制，或是過往累積的人際網絡，甚至是各自擁有的空間等實體資源皆有許多差異。因此每次參與不同專案，在實際進入製作期以前，如何了解與自己工作的藝術家與團隊性格，透過長期的對話與信賴關係的建立，才能抓出在製作過程中製作方需要介入及參與的程度多寡，維持與藝術家工作最舒適的距離。

當然除了內部的協調，如何與策展單位及場館溝通，更是每個製作人都必須面對的課題。場館與藝術家的關係，從早期單純的作品巡演，到愈來愈多的共同製作，甚至是委託創作的趨勢，改變了團隊與場館的角色立場。表演藝術團隊並非單純販售商品的業務，主辦單位也不僅是購買節目的窗口，當雙方都必須為各自的職責負責時，就更要釐清兩者各自持有的立場。一個地方的藝術節及場館想要提供什麼樣的作品給他們的觀眾，以及是否能夠與主創者的創作目的一致，是製作團隊與策展單位雙方都必須同時思考的衡量指標。換句話說，唯有在雙方期待的範疇中畫出雙贏的區塊，才能在兩者方向一致的目標下，讓藝術家心甘情願地全心投入創作。然而，相較於藝術家對於創作品質的堅持，在臺灣反而較少有機會了解策展單位與場館邀請創作團隊的動機與說明。

如果我們站在邀演方的角度換位思考，一個場館或藝術節的個性是什麼？追求的是作品的藝術價值？還是觀眾的市場反應？又或是希望透過藝文活動增加與社區的連結及藝文參與人口？能否允許藝術家在創作實驗過程中「失敗」等。如果邀請方只是籠統的提出叫好又叫座的要求，那麼對於創作者而言，勢必難以因應委託者需求的優先排序來調整作品。以製作團隊的角度而言，作品的委託並非只是預算之間的等價交換，更重視人際關係間的累積與溝通。所以，在現今盛行的共同製作專案裡，有多少案例實際讓創作方與主辦方融合成為一個「共同」的團隊？或是，依然執著於數字上的相互拔河，例如既刪減行銷預算又要求團隊規劃宣傳活動，或是提供團隊嚴格的團票購買規則等，這些看似節省預算的做法，經常都只是增加團隊的支出，最終繞了一圈又反映到整體製作成本之上。因此，在有限的資源分配下，團隊往往會選擇減少表面上與演出無直接關聯的開銷。

那麼，這些支出是否就成為製作決策中次要的選項了呢？答案是顯而易見的，例如視覺宣傳品的拍攝與印刷、作品演出的影像紀錄等，雖然不一定會直接影響作品演出，但卻在劇場的實體演出之外，提供給未進場觀賞演出的觀眾們認識作品的重要管道。尤其受

到疫情影響，全世界掀起一股線上劇場的熱潮，但如果沒有良好的影像紀錄，或是將劇場轉化為影像語言的能力及練習，恐怕無法立即將作品的魅力傳達給螢幕前的視聽者。值得一提的是，在忽然之間需要面對線上作品展演的壓力下，我們也勢必重新審視自己對於影像拍攝，甚至版權、合約授權範圍等製作面向的檢視能力。這些看似突如其來的變化，其實只是提醒我們在原本的工作中所不足的部分。而因為疫情中斷的國際交流，以數位手法提供多語言字幕的創作內容，似乎也成為接觸國際市場的另外一個方式。

但在嘗試走出臺灣前，記得要反覆提醒自己「為什麼要前進國際市場？」是為增加巡演收益或是開發新的市場，又或是尋找未來國際共同製作的合作夥伴？我們經常可以看到倒果為因的案例，換句話說，在還未清楚自己的動機與目標以前，無意識地消耗受邀演出的機會與資源。例如，國際型藝術節的邀演，除了國際策展人的注目程度高，也會有其他優秀的作品與團隊可以相互交流；資源較少的非官方或小型藝術節的演出，雖然相對耗時耗力，卻也能把握機會與當地建立起更深刻的合作關係。因此在參與國際展會或介紹自己的作品前，是否事先進行詳盡的調查與規劃、並制訂好參與的策略？最基本的，是

在出發前準備好自己既有作品的技術條件、演出檔期、團隊資料，制訂短期與中長期的製作規劃等，才能在百家爭鳴的國際市場，充裕地介紹自己並突顯特色，媒合有潛在可能的合作夥伴。

也許有人會問，表演藝術製作人在藝術創作的過程中，究竟實際產出了什麼？我們可以仔細想想，雖然製作人的改變，並不一定會直接影響作品的完成，但過程中各部門的溝通與磨合、相關資源的整合，甚至是演出前後的相關規劃，其實都會隨著製作人的不同而出現相異的途徑。更重要的是，身為製作人如何「製作」出良好的工作氣氛，讓所有參與成員都能夠安心地投入工作崗位中，並且從中獲得工作成就感，是無論經驗深淺的製作人，都必須時時提醒自己常記在心的重點。包含資訊共享、薪資結構、資源分配，甚至是交通住宿、伙食和慶功宴的安排等，看似庶務的工作，其實也會影響團隊成員意識自己在專案中參與程度的感受。表演藝術製作是無法只靠「獨善其身」就能完善的艱難任務，雖然比起其他產業可能在結構上相對鬆散，但團隊中的每一個人都可說是缺一不可。尤其在執行演出時，就如同一台精密的機械，不論把自己這顆螺絲鎖得再緊，只要有一個零件鬆脫了，整個演出就可能會因

此崩垮而無法進行。因此，這也是一個充滿風險的行業。

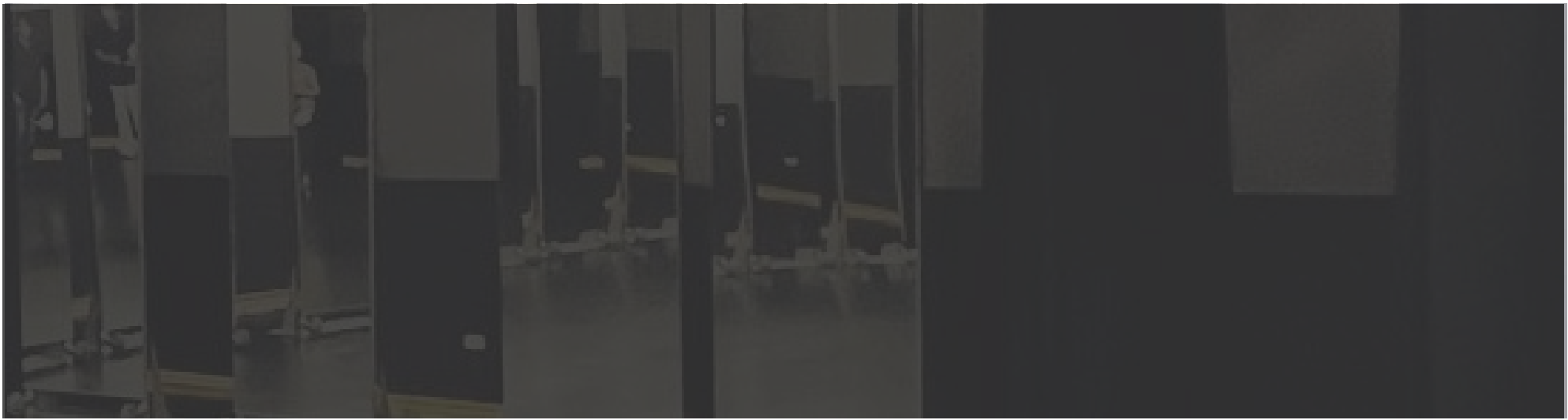
當然除了人為的風險以外，製作人更必須面對許多不可控的變數，包含不可測的天災人禍影響。近年來原物料的上漲、國際貨幣匯率的變化，以及近期疫情所造成的成本變化，都是製作人必須隨時觀察環境發展趨勢，事先制訂策略以進行滾動式調整的風險管理功課。當然，我們無法確實地預測出所有風險，只能試著去猜測未來複數的可能性。例如，因為疫情影響造成實際演出中斷的同時，可以透過事先研究國外案例來預估線上劇場的發展趨勢與藝文紓困的方案。此外，分析與了解疫情衝擊帶來的市場變化，會造成全球貨運時間與費用的上漲、國際旅運成本的增加、巡演計畫中止的風險等，這些都必須仰賴製作人的預測及判斷能力，才能將風險成本控制可在可承受的最低限度中。

最後，在製作人職涯發展中，務必要理解自我投資與進修的必要性。無論是團隊、場館製作人或是獨立接案工作者，往往會在一個接一個的專案中應接不暇，而無形中在空轉的情況下消耗掉有限的精力與產能。因此除了持續從四面八方學習新知外，也要適時的將時間保留給生活與休息。尤其製作人經常

需要在整體預算的掌控中，與創作設計群站在不同的立場，或是在爭取資源的過程中與行政部門不停來回往返，往往容易在照顧團隊時，忽略了來自自身心理與生理健康的警訊。製作人經常處於高壓力的工作狀態下，也不一定可獲得合理的收入水準，更多人是依靠每次專案達成的成就感才堅持下來。但久而久之，一旦感覺作品的成就感並不同於個人的成就，自然就會產生工作倦怠的想法，發現自己竟然從未將視線關注於自己的人生上。如果，表演藝術是人們充實生活、認識世界的一個選項，我認為未來的表演藝術製作人最重要的課題，是要如何活出讓人心生嚮往的生活，自然而然地吸引更多觀眾，因渴望體驗相同的生活方式，而踏入表演藝術的世界當中。

#### 陳汗青 / Nitta Yukio

出生於日本東京，國立臺北藝術大學藝術行政與管理研究所畢業。以獨立製作人身份活躍於表演藝術領域，致力於跨領域、跨國際的共製作品。長期與莎士比亞的妹妹們的劇團、黃翊工作室+等團隊合作。曾擔任關渡藝術節、臺北藝穗節、臺北藝術節等節目製作與行銷，並於日本 TPAM 表演藝術會 in 橫濱負責交流項目「TPAM Exchange」。近年在亞洲跨足演唱會、大型活動與頒獎典禮擔任導演、創意總監與顧問等職務。每天除了思考如何整合不同資源外，更發起數個臺日文化與情報交流計畫，希望能持續以不同的方法向世界發聲。偶爾也寫字、翻譯與跳舞，很堅持以自己的節奏來往於東京、臺北兩地。



# 服務提升

# 觀眾服務

賈憶萍 臺中國家歌劇院 節目企劃部場地組組長

在場館經營的顯學裡，最為清晰可辨是面對民眾部分，無論場館有無演出、對外開放，民眾／觀眾的複合性身份都是營運面向裡最大的課題，如何透過日常的營運、面對民眾的友善往來的模式，進而提供民眾有進入場館觀賞藝文演出的想法與管道，達到藝文資源擴散的可能性。同時，藉由演出現場觀眾服務層面，給予專業、適切的諮詢與引導，減低觀眾觀賞演出可能產生的疑慮，增加觀眾對於前台服務的信任，會是場館營運重要的服務指標，及場館品牌建立的第一步。

## 一、觀眾服務範圍

表演場館的觀眾服務，大多特指演出現場的前台服務。依表演場館的營運規劃及空間利用，可區分為僅於演出時間開放，如各縣市的文化中心表演廳，以及公共區域（非劇場空間）開放一般民眾於平日自由參觀，

如國家兩廳院、臺中國家歌劇院、衛武營國家藝術文化中心等兩類場館。若為後者，觀眾服務須再加上一般客服（服務台、總機）以及導覽服務。

## 二、服務人員組成

各縣市文化中心的表演廳，正職人員身兼前台督導（經理），現場服務人員多為志工或由演出單位自行負責。自國家兩廳院成立之後，開始採用計時服務人員，近年陸續開館的各大型場館亦沿用此方式。

## 三、工作內容

（一）服務台：現場及電話諮詢相關服務。

（二）前台

1. 收票：

(1) 分為紙本票券及電子票券。各場館可依

本身設備，與演出單位確定是否接受電子票券。

- (2) 接近開演時間，若收票點接受觀眾臨時寄票，應請寄票者提供完整資訊，以免發生票券誤拿的情況。

**2. 領位：**若為自由入座，應留意觀眾入座狀況，以便引導晚到觀眾順利就座。

### 3. 寄物：

- (1) 大部份場館不接受觀眾上台獻花，若觀眾攜帶花束，須確認是否要代轉後台。
- (2) 若場館有設置寄物櫃，散場時可加強提醒觀眾記得取回寄物。
- (3) 偶爾會有觀眾攜帶寵物出門，是否接受寄放，可依場館條件考量。
- (4) 氣球無論是以何種氣體灌氣，均不建議帶進觀眾席，以免中途爆破。
- (5) 娃娃車應寄放於觀眾席外，以免放置走道影響動線。

### 4. 商品販售：

- (1) 稅法規定商品銷售須開立有效憑證（統一發票或收據）。
- (2) 依法令規定，若有酒類商品銷售或陳列，廠商應持有酒牌，現場須設置相關警語。

### 5. 身心障礙者相關服務：

- (1) 導盲犬：無論是服勤中或訓練中的導盲犬，均可進入觀眾席。
- (2) 視障者口述影像服務：目前僅有少數演出提供，須留意口述影像講師的位置及接聽者的耳機音量，以免影響其他觀眾。
- (3) 聽障者即時聽打服務：目前僅有少數演出提供。

### 6. 其他（非必要）：

- (1) 托育：欣賞表演藝術的觀眾群，有一大部份為學生時代會固定看演出，踏入職場、成立家庭後，因小孩無人照顧，而無法再進場看演出。早期係由演出單位於各場館演出時，自行與該場館協調，由演出單位負責照顧小孩，讓家長得以進場欣賞演出。近年來，大型場館也漸漸重視這部份觀眾的需求，開始規畫提供托育服務。執行場館須留意法令規定，規劃合宜的空間並聘請合格托育人員，以免違法。
- (2) 提供坐墊、毛毯：2 層樓以上的觀眾席，高樓層因安全需求，座椅前會有欄杆，易影響觀眾視線；另兒童因身高不足，常有無法看到舞台的狀況，故部份場館備有兒童坐墊或增高坐

墊，提供受影響的觀眾借用。

(3) 散場交通服務：依場館地理位置而定，如雲門劇場與公車運營單位協調，加強演出前後的公車班次，或是部份場館提供計程車排班，以利觀眾散場時搭乘。

(4) 簽名會、拍照會：場館應與演出單位確認是否有人數或限簽物品，並安排適當之排隊動線，以免觀眾誤排而衍生紛爭。

### (三) 疫情期間衍生之工作：

1. 現場之防疫措施：從 2003 年的 SARS，到 2020 年的 COVID-19，因應疫情，觀眾在進入場館時須量測體溫、填寫個人資料（實名制或實聯制）、戴口罩等，須增加服務人員人數，服務人員亦應善盡職責，確認觀眾是否如實完成。

2. 線上欣賞：

(1) 無論是過往演出的錄播，或是現場演出直播，建議配置「小編」一職，也可視為線上的客服人員，即時回應觀眾的各種問題，亦可由演出單位派人進行線上互動，提高觀眾日後購票進場欣賞演出之意願。同時，若轉播的過程中有任何狀況，可即時調整。

(2) 線上付費播出是國際熱門議題，線上客服應納入資訊人員，以便處理網路連線的狀況。

## 四、場館通用規定說明

(一) 拍照、攝錄影：除了演出單位自行規劃的攝錄影人員，演出時一律禁止觀眾拍照、攝錄影。開演前是否開放，可詢問演出單位之想法。部份演出開放謝幕時拍照、錄影，或是由演出單位規劃與觀眾進行大合照。

(二) 飲食：目前所有的場館於觀眾席內都禁止飲食，部份場館開放飲水。

(三) 獻花：大部份的場館不開放觀眾上台獻花。

(四) 一人一票：觀眾常有「小孩過小不用票券、不佔用一般座位，可免票進場」的迷思，或是演出單位會安排主創人員欣賞演出，實則無論年齡、身份，欣賞演出均須一人一票。

(五) 觀眾席走道屬於逃生通道，勿放置任何物品或增加臨時座椅，以免觸法。

## 五、場館常見狀況

**(一) 索票演出：**演出單位因擔心實際入座率過低，會超發票券；或是臨開演前發現還有空位，現場臨時找人補空位，於演出前，應與演出單位確實瞭解票券發出的數量，並溝通清楚可容納之總座位數，避免晚到的持票觀眾反而無法入席。

### (二) 演出單位與觀眾之間的關係：

1. 專業演出：為培養固定欣賞演出之觀眾群，演出單位會提供各種購票優惠、現場兌換小贈品等活動，此部份雖由演出單位自行派員處理，場館服務人員於演出前亦可稍做瞭解，以便安排合宜動線並引導觀眾。
2. 小型表演團隊、學校社團、音樂班之演出：此類演出，演出者的親友團佔觀眾的大多數，易出現演出中拍照、攝錄影或交談、更換座位、頻繁進出觀眾席等情況。除了請演出單位先行宣導，於開演前，亦可視情況提醒觀眾。若演出單位同意觀眾可自行於演出中拍照、錄影等，可考慮設置專區，以免影響其他觀眾。

**(三) 場館與在地居民之間的關係：**當地居民平日習慣於場館周圍運動或與朋友相聚聊天，若遇演出場館開放，會有臨時借用

洗手間之需求。由於僅限持票觀眾才能進入，場館得依實際情況斟酌開放，若評估後仍覺得不便進入，在婉拒時，務必留意語氣及用詞，並提供周遭是否有其他替代方案，避免民眾產生負面印象，反造成誤會。

**(四) 場館與演出單位之間的關係：**服務並非僅針對觀眾，演出單位亦是場館服務的對象之一。演出單位巡迴各地，面對不同場館的各自需求，難免會以過往經驗行事。場館端需要重覆溝通、瞭解，仔細說明並協助演出單位依循。場館與演出單位之間應是相輔相成、以共同合作完成演出為目標。

## 六、觀眾服務小提醒

各種演出，可依演出性質分為戲劇類、舞蹈類、音樂類、傳統戲曲類等。雖不像電影可依年齡區分，但從演出內容，亦可初步判定是否為親子節目。面對不同節目、不同的觀賞族群，在觀眾服務，可以想得再多一些。

**(一) 音樂類的演出：**須留意遲到觀眾進場的時間點，尤其是知名樂團或是合唱團。常見的進場時機是整首曲目演出完，指揮

或演出者謝幕、觀眾鼓掌時可開放，或是演出者回後台時讓遲到觀眾進場。合唱團演出則建議等整段的曲目結束，利用團員上、下舞台的換場時間再讓遲到觀眾進場，以免出現演出在進行卻有觀眾在走動，或是演出者「被迫」在舞台等所有人都就座後才開演的情況。

**(二) 戲劇、舞蹈類的演出：**通常在轉場時可開放遲到觀眾進場，部份演出單位喜歡在亮場的時候才開放進場，以免觀眾在黑暗中發生意外。若是傳統戲曲類的演出，仍是以年長者為主要觀看族群，且演出時間較長，一般是集中觀眾、固定時間即可進場，若欲比照一般演出，僅開放1-2次的遲進點，演出前須密集提醒觀眾先使用洗手間，以免中途離席無法再進場。

### **(三) 親子節目：**

1. 近年來，愈來愈多的演出單位看重親子市場，推出各種針對各年齡層小朋友欣賞的演出，但大部份的兒童無法長時間久坐，或是需要使用洗手間，除了適時引導家長先將小朋友帶出觀眾席外安撫，建議增加遲進點，讓觀眾可以更安心的欣賞演出。
2. 部份戲劇舞蹈類的演出，會有燈光上的安排，比如黑光劇。雖然演出有趣可吸引

小朋友的目光，但大多數的小朋友怕黑，只要劇場一暗就會大哭，若已知演出有類似安排，建議事先提醒觀眾留意小朋友的狀況，以免影響演出。

3. 若演出安排互動情節，請先確認是否有安全上的疑慮，比如發送禮物，後排的觀眾蜂擁向前，推擠間容易發生意外；或是拋撒糖果、禮物，物品掉落打到觀眾等等。散場後，清潔工作須加強，避免糖果無人撿拾，孳生蚊蟲等環境清潔的問題。

**(四)** 近年來，講求文化平權，部份場館或演出單位，會邀請弱勢團體欣賞演出，由於弱勢團體不常進劇場，對於劇場界約定俗成的相關規定較無概念，往往容易引起觀眾與服務人員或是觀眾與觀眾間的紛爭。

**(五)** 場館因人力配置、經費等因素，不見得會安排護理人員，建議安排定期的教育訓練，服務人員應具備基本護理常識、場館應備有急救箱，以便處理緊急需求。依規定，場館應設置AED，服務人員須定期受訓、熟悉操作方式，以備不時之需。

**(六)** 服務人員應熟知劇場動線，若遇地震、停電等需要疏散觀眾之情況，才能快速並安

全的引導觀眾離場。

**(七)** 國內劇場觀眾席的座位安排、工作人員的訓練等等，都會影響觀眾欣賞演出的滿意度。近年各大型場館陸續開館，亦讓觀眾在各項軟硬體配置上更加要求。誠然演出節目是觀眾是否選擇到館欣賞的主要條件，但在觀眾服務上，創造友善環境亦是場館可追求的目標。觀眾期待看到的是專業的服務人員，而非一板一眼，拿著劇場規定一一糾正的監查員。「同理心」、「設身處地」並非口號，而是更能讓觀眾理解服務人員的方式之一。如果出現無法處理的狀況，要能適時的尋求協助，避免雙方僵持不下。

**七、**一場演出的完成，除了後台的技術人員、舞台上的演員，亦需要「觀眾」的存在。好的觀眾服務，是營造適合欣賞節目的環境及氛圍，引領觀眾享受演出。服務人員要培養的是「自信」而非「自負」，才能與觀眾達到一個和諧的平衡，讓彼此輕鬆自在。

相較於其他藝文表演的特質，表演藝術在於現場性、及時實踐力，前台服務的價值亦架構於此，因時代的推進與轉變，場館的營運面向不再單向的以演出時間為主。打開場館大門

的那一刻便是面對民眾／觀眾的開始，如何有效的迎接民眾／社群時代的來到，以專業、友善的態度準備藝文生態的面面觀，會是觀眾服務部門將面對的群眾進化論。

#### 賈憶萍

大學時代第一次到國家戲劇院看演出，就此踏入表演藝術的不歸路。國家兩廳院前台臨時服務人員 10 年、前台業務承辦人 8 年。另為臺北小巨蛋、臺中洲際棒球場、高雄國家體育場等地的演出前台服務統籌，全臺各縣市表演場地前台服務相關課程講師，並協助撰寫文化部劇場技術及營運管理 SOP 客服作業手冊。現任職於臺中國家歌劇院。

# 經營夥伴關係—— 談場館經理人的團隊 服務概念與服務提升



林佳鋒 故事工廠創辦人暨執行長

戰後臺灣現代劇場的發展至今，已累積逾 70 年豐富的劇場經驗，如今檢視臺灣劇團的創作能量，無論從劇本內容、表演風格與舞台創意，都具有足夠的專業與素質水準，而場館管理也因為演出需求不斷求新變革。回顧投入表演藝術近三十年來的經驗，我相信人與人之間的情感，是劇場運作最重要的元素，而透過人與人之間的共識與攜手合作，更是驅動劇場推動現代經營與管理模式創新的來源。

而基於同樣的信念，我認為一場戲劇的演出，除了演出團體的表演以外，更必須與演出的劇場空間、參與的觀眾視為一個互動相繫的整體加以考量，把人與人之間串聯起來，才能全面且周到，推動劇場大環境的共好與共榮。

身為劇場工作者，我們以服務觀眾為使命，盡全力揮灑製作優良的演出，除了讓觀眾盡情欣賞舞台上表演的內容，或震撼於舞台的演出之外，

場館經理人還有另一個重要的服務目標，就是要盡力去促進大眾走進劇場觀賞表演的動機，好讓每一部精彩的劇作，能被更多人看見及欣賞，讓說故事的舞台永續薪傳，打造更優質的表演藝術環境。

每一場精彩的戲劇表演，劇團的演出和作品內容是舞台上看得見的直接成果，然而除此之外，背後還有重要的支持系統：劇場的經營管理與協作，這也是決定戲劇成功的關鍵要素。我認為，一個友善且有效運作的場館經營管理支持系統，有兩個主要方向：

- 一、讓劇場在技術的專業支援與默契協作下，使演出呈現出優良的舞台效果，這將促使作品更貼近與觀眾的距離，而獲得觀眾更佳的共鳴。
- 二、場館經理人角色的充分發揮，將能有效統合各方資源，為每一場演出進行資源整合

串聯與行銷，這不僅能讓演出獲得更廣大觀眾的迴響與支持，也促使演出有較佳的票房銷售收入。

在上述兩方向有效的場館經營管理下，將能使當今劇場的大環境更加良善運作，進而有效提升國內整體表演藝術的曝光度，增進表演藝術的普及效益。

### 場館與劇團的「夥伴關係」

在我演出規劃與執行超過 2,300 場次的經驗裡，我深刻感受到，一場演出的成功有賴劇團的演出與場館經營管理之間的相互支持，兩者是彼此共生共榮的夥伴關係。表演藝術團體與劇場空間的場館經營兩者間，存在著無形但具關鍵性的種種層面，包含：舞台專業的技術協作、藝術行政的支援、活動的整合串聯、營運機制的管理與行銷。這些重要的「螺絲釘」工作，是支撐起每一場演出能否順利成功的關鍵機制，這也呈現當今國內場館經營管理的重要性：場館與劇團的關係，不應侷限於單向「租用場地」的概念，只具「房東與房客」的關係，而是互相信賴支持的協作夥伴。

一個優良且友善於整體表演藝術大環境發展的場館經營概念，應是積極主動和劇團攜手合

作，協力發揮「服務精神」，一齊為提升國內表演藝術的品質，共同創新協作、也共同為願景打拼的夥伴關係。

以國內的劇院場館為例，無論是國家級的劇院或是地方的表演藝術空間，場館每年不僅要與數百個表演團隊合作，而前來觀賞演出的觀眾，所服務的人次，更是數萬到數 10 萬人之多。過往場館經營的劇場管理範疇，只需服務來看表演的觀眾、單向提供場館的設備與技術支援，讓劇團得以在演出過程順利操作設備，讓觀眾能欣賞到最佳的演出效果。

而今隨著大眾媒介的興起和行銷管道的多元，劇場不再侷限於服務欣賞演出的觀眾，應是更能開廣地面向大眾，把劇場內外的故事，透過資源的整合與場館品牌的行銷包裝，讓更多場內外的民眾有更多元的管道，認識並親近表演藝術的美好，進而提升民眾欣賞演出的意願，讓民眾樂於走入劇場、購票觀賞演出。

透過上述場館經營新思維的運作，將能促成「劇團」與「劇場」兩者雙向的加乘效益。也就是說，劇團演出與票房口碑的成功，也會直接回饋到劇場的永續營運管理績效，大眾會因「劇團」精彩的表演口碑，而信賴這個「劇場」所推出的活動，而願意再購票回到這個「劇場」欣賞各項演出。

## 不只是單打獨鬥：每一場演出，都屬於「我們共同的」

劇場場館所推出的活動，一般會包含場館主策的「主辦演出」和不同藝術團體合作的「合辦演出」，或是主題性推動策劃主題的「委辦演出」。過往的劇場場館經營概念，場館多只針對上述三項「主辦」、「合辦」和「委辦」活動，予以推廣行銷。至於其他檔期的活動，則是以「場地租用」的概念，提供各演出團體申請，並加以審核。然而，除了定期的宣傳刊物會以固定版面的小框提供外租表演團隊的演出訊息或官網版面提供外，場館大多未能提供更多的資源，協助這些演出團隊的售票推廣與行銷。

有鑑於過往場館以單向「出租場地」經營概念下「房東與房客關係」的侷限，致使國內眾多優良的表演藝術團體，無論在資源獲得與整合行銷上，都面臨「單打獨鬥」的窘境。我認為，現代新思維的場館經營概念，應整體從表演藝術大環境的發展與經濟效益來進行整合行銷規劃，亦即場館的現代經營與管理的模式，不應限縮於傾全館之力只做上述三項「主辦」、「合辦」和「委辦」活動的推廣與辦理，而是應整合場館的資源、人才和行銷的管道，通盤宣傳所有演出活動。

以當今國家級場館為例，場館既是已針對每一場申請活動的團隊，皆進行專業的表演審查，最終所選定可在該場館中演出的團隊，應是足以具備一定的演出專業水準。那麼作為出租場地、提供具有專業信賴機制審核的場館管理單位，應具備更現代且宏觀的經營管理視野，把所有屬於這個場館的每一場活動，都統一視為場館所「主辦」。友善對待每一場演出，也珍視每一個通過審核後，前來表演的團隊與藝術家們。並透過整體統合規劃推廣與行銷，每一季活動都能整體推廣，挑選出具有卓越潛力的藝術家，再做聯合行銷宣傳。這不僅提升了每一個表演團隊的曝光度，也透過優秀藝術家的介紹與推廣，鼓勵表演藝術的永續創作與演出發展，且更長遠的回饋是，因為劇團與表演節目透過共同行銷管道的多元呈現，讓劇場更面向大眾，滿足不同受眾背景的觀賞需求，提升普世大眾對劇場的親熟程度，進而彼此相互加乘，讓「場館」與「劇團」雙方，都能在相互輝映、互帶觀眾的多角經營下，共同帶動國內表演藝術環境的良性發展。

### 「一起做事」的更多可能

在我當前與各地劇場合作的經驗，當今已有不少場館正在朝向與劇團共促「夥伴關係」的新思維，來推動劇場管理業務。以下用幾個國內

外的案例，來分享「劇團」與「劇場」如何「一起做事」的經驗。

### （一）城市舞台：給予駐館表演團隊的溫柔相伴

臺北市藝文推廣處「城市舞台」推動駐館團隊陪伴計畫，因而在檔期規劃上，會給予駐館團隊優先取得檔期的序位。這對表演團隊而言，具有穩定支持的力量，讓演出團隊可以安心獲得檔期的時程來籌劃演出。

此外，城市舞台的駐館團隊計畫，給予劇團在創作初期有一定比例的創作資金。由於資金的適切挹注，讓劇團可以安心完成創作與演出製作的工作，並在之後的演出售票中，得以依比例分潤來回饋場館。

### （二）臺中國家歌劇院：給予優質團隊夥伴關係的認證並優先安排檔期

對於表演藝術團隊而言，場館能提供足夠的檔期，給予藝術家演出和曝光的機會，是對劇團莫大的支持。場館提供穩定的發表檔期，可以讓劇團穩定而持續的進行創作、發表，也能延續累積觀眾的參與度。臺中國家歌劇院在檔期簿上，都如此信賴地守候，給予優質團隊夥伴關係的認證並優先安排檔期的機會，是劇團的

守護陪伴，也是信賴的支持。

### （三）臺南文化中心：最優質而周到的全面陪伴

國內當前最積極給予表演團隊輔導陪伴的場館，即是臺南文化中心莫屬，我尤其感謝臺南文化中心的主任和同仁們，總是在劇團最需要的時候，給予最溫暖誠摯且專業的扶持與輔導，堪稱國內場館經營管理的模範。

臺南文化中心除了按表操課，提供劇團場館的各項專業技術協作支援外，尤其主動串聯在地資源的行銷服務，更是國內首屈一指。文化中心會主動為演出的劇團，在城市設置路燈旗幟宣傳，演出前採購媒體宣傳管道主動邀請主創藝術家及表演者宣傳，並整合當地里政資源，大力放送活動。此外也會規劃城市活動主題，讓劇團作品與城市主題活動相互搭配，共同推廣劇團活動，也成功形塑了城市活力的文化形象。

至於票務的行銷，臺南文化中心更主動向企業簡報，號召企業認購票券，以在地推廣的方式鼓勵員工走進劇院欣賞演出，也協助企業將贈票回饋在地關懷據點和有需要的對象一同欣賞演出。

甚至在新冠疫情爆發初期，臺南文化中心體察劇團經營辛苦，於是邀請劇團共同參加藝術節活動，在境內鄉鎮巡迴演出。適時在劇團營運艱困的時候，提供劇團演出機會，讓劇團有了經濟上的關懷和支持。

#### （四）竹北、嘉義、臺東、員林等文化場館：攜手提升民眾對表演藝術品牌的信賴

優質的劇團重視創作的品質和口碑，也重視品牌的價值與形象，而像是竹北演藝廳、嘉義縣表演藝術中心、臺東縣文化處、員林演藝廳等文化場館，也一路有意識的陪伴，給予優質的劇團信賴與支持。尤其令表演藝術團隊感動的是，場館會主動發掘作品的藝術價值，並透過專家諮詢的方式提供資源，主動邀請優質的劇團作品，讓作品及劇團的品牌，能在當地受到珍視，建立劇團的品牌口碑。

地方的文化場館重視表演藝術的在地普及與大眾推廣，因而在邀約優質的劇團演出之後，仍不忘與劇團保持夥伴關係，待當地舉辦城市活動或相關文化節慶時，會透過行銷串聯與資源的結合，再度邀請劇團前來演出。而優質的劇團在當地奠定品牌口碑後，也讓觀眾更有參與的信心，促成演出能順利增開演出場次，穩定累積了在地觀眾購票欣賞演出的忠誠度。

#### （五）新加坡海濱藝術中心：專業的劇場管理經驗交流

我自己所屬的團隊「故事工廠」數度受邀到新加坡演出，讓劇團觀摩到新加坡場館管理的專業、嚴謹與制度化流程。從表演的邀請到實地演出，一年半的時程內，新加坡濱海藝術中心的專業管理人，一個步驟一個步驟按表操課，包括技術的協調、交通的安排、人員的食宿、行銷的推廣、售票的流程等等。

新加坡濱海藝術中心擁有優秀的管理人和經理團隊，並以專業的分工，極為精準地處理各項工作與技術橋接的細節。這提供了臺灣現代劇場管理思維重要的啟發，愈是專業的場館，主動性和積極性愈強，在劇團還沒提出問題時，劇場已將接下來的數個問題和解決方案完整提出了，全方位的陪伴服務值得我們借鏡。

#### 劇場場館管理的下一個 10 年：場館與劇團的共好

國內外優秀場館管理案例的借鏡，提供了臺灣未來邁向劇場管理新模式的新思維方向，在如今倡議文化平權的世代裡，場館經營應以「服務精神」為前提，與劇團協力合作，重視彼此的「夥伴關係」，一齊拉近表演藝術和觀眾的距離。

我認為下一個 10 年，臺灣劇場場館經營核心價值的展現，應可朝向以下面向持續努力：

- 一、與劇團加強夥伴關係，相互協作，面對團隊演出製作的需求。
- 二、與劇團共同合作行銷，面向普遍大眾，共同攜手達成劇團與場館經營共榮的願景。
- 三、透過與團隊策略合作，打造場館的「品牌力」，建構場館的影響力。

深切期待未來臺灣表演藝術環境，能夠在各方更具「夥伴關係」共識的協力與合作下，以「服務」的精神，透過專業、效率且友善的永續經營與互惠模式，引導更多大眾的參與，為民眾提供更多優質的作品和欣賞演出的機會。

場館與劇團的共好，手把手相互扶持，我相信，臺灣表演藝術未來的下一個 10 年，將會是充滿了活力與希望！

#### 林佳鋒

現任故事工廠執行長。  
曾任表演藝術聯盟理事長。  
國立政治大學 EMBA 畢業，投入表演藝術逾 29 年。  
2014 年 6 月至 2016 年 12 月曾任國家表演藝術中心臺中國家歌劇院業務副總監，推動歌劇院開幕營運事務。

#### 劇場經歷 ——

演出規劃與執行超過 2,280 場次。  
故事工廠：《白日夢騎士》、《3 個諸葛亮》、《男言之隱》、《莊子兵法》、《偽婚男女》、《變聲偵探》、《一夜新娘》、《小兒子》、《明晚，空中見》、《七十三變》、《我們與惡的距離》全民公投劇場版、《暫時停止青春》  
寬宏藝術委託創作：《千面惡女》  
屏風表演班：曾參與屏風表演班 22 年，曾任藝術總監、執行長、製作人等工作。

# 讓藝術生活進入你我日常

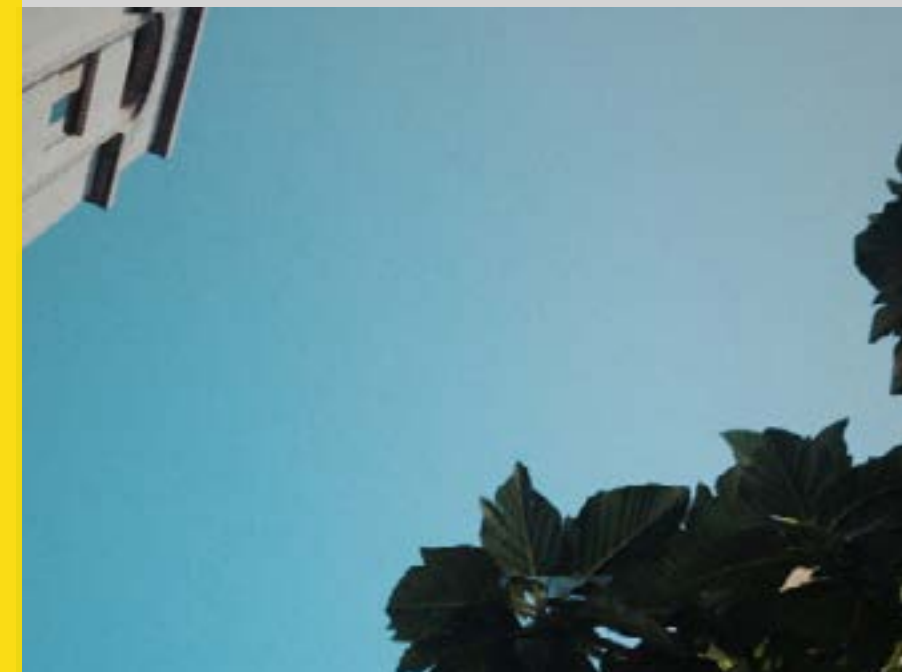
黃本婷 臺中國家歌劇院藝術教育部經理

國家兩廳院成立 30 年後，國家級表演藝術場館陸續設立了臺中國家歌劇院、衛武營國家藝術文化中心與臺灣戲曲中心，各縣市如新北市樹林藝文中心、臺南市台江文化中心、屏東縣屏東演藝廳等專業場館也陸續開館營運，之後尚有許多新場域陸續即將建造或開幕；與此同時文化部加強整體藝文發展，著重藝術深耕地方，積極推動地方藝文專業場館升級以縮短城鄉資源落差、落實文化平權，建構健全的文化生活圈，顯而易見，場館大時代已來臨，面對這競合關係，我們的表演藝術觀眾在哪裡，以及如何協助創作者與演出團隊等等議題，都是值得思考及積極面對。

藝術嚴格說其實不是單一學科類別，反倒是表現人們生活習慣的一部份，因此藝術學習本身與生活經驗息息相關。如果生活經驗可以透過藝術參與或是藝術家的表現方式去觀看，不但會打開參與者更多的思考面向及獲

得不同的見解，也會讓周邊事物有更多詮釋的可能性。當我們在討論藝術教育時，必須從生活面做起，全面性、廣泛性，甚至涵蓋跨領域、跨時空或是跨社會的思維去思考，鼓勵用一種更為彈性、自主與開放的學習方式去接收資訊。

常有人問我什麼是表演藝術？怎麼欣賞它？如果一直由上而下不斷說明、解釋，不如由下而上，先讓他們自己透過學習與觀看經驗去靠近藝術。藝術教育作為溝通民眾的切入點，需要長時間投入與經營，廣度與深度並重。參與者可從不同形式、不同類別的工作坊、講座、座談、導聆等方式，透過參與過程去接觸一個陌生的藝術領域，從中發掘興趣。當破除疏離感後，才會逐步打開心中那扇藝術大門，這樣的學習體驗歷程也許緩慢，但影響可能遠比直接觀看一場節目對個人的意義來的深遠，這份微小的力量在藝術推廣



道路上常有意想不到的收穫。

辦理一場藝術推廣活動難不倒藝術行政工作夥伴們，重要的是當我們有意圖規劃一場活動時，首先要思考的是我們為何、為誰而規劃？緊接下一步則思考怎麼做、內容是什麼、在哪裡做、什麼時候做，以及每一個活動未來是否有延續性？場館可透過系統性及長遠性的目標從而規劃內容，考慮活動內容是否與參與者的生活息息相關，或是能讓參與者實際體驗與分享的機會，又或是鼓勵參與者於其中參與創作等。如果規劃活動過於發散、蜻蜓點水的方式，反而耗時費力無法聚焦，看不出效能。

每個縣市場館因為具備不同的主、客觀基本條件，所以辦理藝術推廣活動並沒有一個標準，如何從觀察、研發到實作等不同階段中獲取經驗，不斷優化，才能發展出最適合該地區的藝術教育推廣活動與形式。以下僅先以基本的 5W1H 工作法則互相提醒，提供參考：

**1. 活動動機與目的 (Why)：**以演出場館為例，推廣多元藝術為其宗旨，必須透過不同方式介紹各類表演藝術，打破藝術的藩籬，讓更多民眾親近及認識場館；若換作創作者

或是演出團隊去思考，藝術推廣可以讓更多的人認識他們自身所代表的戲劇、舞蹈、音樂或跨類別的內容。無論是何者目的，都是希望經由推廣活動增加民眾體驗與感受作品的機會，慢慢讓藝術進入日常生活之中，進而成為必需品，也培養未來的潛在觀眾經常回到劇場可能性。除此之外，創作者可以間接或直接與民眾溝通，彼此像是一面鏡子，對作品有不同的感受與詮釋，打開了更寬闊的思考空間。

**2. 活動溝通對象 (Who)：**目的確定後，第二件事是決定溝通對象。早期我們設計活動大多以廣大民眾參與為主，但其實不論在活動形式、內容、性質等，都會因為年齡不同，所需的溝通方式、互動方式也不同。除了一般民眾外，活動可分眾溝通與設計，如：親子、青少年、師生、樂齡族，專業人才或多元文化族群等，各類別可再依年紀、區域、特殊身分等細分。舉例來說，臺中地區並不缺乏場館，而是缺乏觀眾。雖然臺中國家歌劇院（以下簡稱歌劇院）開館 6 年多來觀眾人數已逐漸增加，不再過度仰賴北部觀眾，但仍憂慮面對未來更多新形態的節目，我們的欣賞人口在哪裡，是否有更多觀眾能加入？持續培養新觀眾是一件不可輕忽對待的任務。歌劇院積極地將

藝術推廣做為切入點，舉辦不同主題性的活動，從一般民眾、師生、專業領域人才至樂齡人口，幾乎是全齡關注。其他各縣市場館因條件的不同，可先就所處地區或縣市的人口結構、地理位置觀察，若該地區外移人口比例高，老年跟小孩人口佔大多數，活動設計時可評估以樂齡族群與學生為主；若客家、原住民、新住民、或高科技產業族群佔有一定比例，活動項目則可加強該類族群。一個城市的居民若能高度持續性參與活動，可加深地方連結與城市文化認同感，相信也能漸進式地培養出主動接觸表演藝術的意願，並形成城市文化特色。

歌劇院是一個半開放場域，居民與遊客可輕鬆的走動與參觀，或利用導覽介紹認識各個空間。場館搭配重大節目或是特殊節日，於公共空間設計如光影秀、裝置拍照與展覽等，目的是先讓進入歌劇院的民眾自主地用五感去感受一個藝術與生活的場域。除此之外，歌劇院每月規劃以藝術與人文為主題的「不藏私講堂」，持續經營後發現已有部分民眾固定參與，少部分是針對有興趣的主題而報名，並於講座後留下與講者互動，甚至有其他縣市的民眾特地來參加，他們提到在當地較少有機會

與場地讓他們可常態性參與不同藝術主題的講座，因此再遠也值得參加。這類活動不但讓工作人員有機會了解民眾參與的動機，更獲得進一步的深度溝通。

**3. 活動辦理方式 (How)：**當一個場館設計藝術活動時，略享有優勢的是常態性經費、專業劇場、排練室、圖書館、展覽廳或其他空間，以及技術等多元資源，藝術教育推廣活動可以依自身特殊條件或優勢，從節目延伸活動，或結合不同專業的藝術家與藝術團隊，嘗試跳脫既有框架、多元發展藝術活動的項目，也可與學校、社區、社群或基金會等合作，提供藝術體驗的機會。例如：場館的劇場內部因演出不對外開放，使得一般人對劇場印象感到陌生與距離感，因此場館可預先安排劇場與排練室檔期，適當的時間舉辦劇場導覽、劇場空間探險、夜宿劇場等體驗活動；持續性且定期辦理青少年劇場、素人劇場的培訓課程；又或是每年在專業劇場為不同年級的學校師生設計馬戲、戲劇、舞蹈或音樂等不同內容的教育推廣形式演出。而其餘公共空間則可不定期於圖書館或是展覽廳舉辦展覽、藝文講座、討論會與讀書會等；也可在特定時間及場域辦理體驗活動，例如：劇場一日服務員實習、場館街區 導覽等。

在場館內舉辦正式演出節目或是藝術推廣活動，雖然可凝聚及培養觀眾群，但仍然有許多民眾從未對劇場抱有想像，要使他們與生活引起關聯，有機會來到劇場而不會感到陌生或距離感，場館也可主動將活動向外延伸擴展，設計表演藝術相關內容帶入校園、社區等地，不失為更直接的方法。以較少藝術資源的偏遠學校為例，場館與藝術團隊共同規劃課程，以學期制或是單次體驗的課程安排走進校園，邀請藝術家利用工作坊、講座或是演出等活動形式，主動提供師生學習劇場知識以及不同藝術主題的管道，並透過授課內容鼓勵他們思考，勇於表達意見、討論及辯證，產生更多對話與交流。

4. 活動內容與空間 (What / Where)：以場館節目演出為例，安排周邊活動做為輔助，於劇場內或是公共空間舉辦演前導聆與演後座談。藝術家可於劇場排練空間、校園或社區舉辦戲劇訓練、身體律動、聲音訓練、技術分享等工作坊，提升專業工作者專業技能，或讓一般民眾作為認識藝術家、創作者的入門管道，參與者透過與藝術家短暫交流，增加藝術家與觀眾彼此的關聯性。若不以節目為出發設計的各類活動，所關注的面向則可以更開闊，例如：跨領

域的美感講堂、表演工作坊、表演藝術講座、校園專屬活動，以及專業課程等等。好比歌劇院規劃以熟齡、上班族兩大族群為主的歌仔戲、音樂劇與肢體律動工作坊，除了讓參加學員能夠接觸他們有興趣的表演藝術類別，也因為精彩的課程內容設計、老師們細心的教學，以及使用專業排練室上課與小劇場排練、演出呈現，學員可透過此機會認識到劇場演出包含幕前、幕後的各項細節。而演出後的分享會，學員們有機會重新回顧課程中帶給他們的影響，家人與朋友身為觀眾則分享觀看演出後的心得，這些回饋都是最直接的藝術擴散效能，他們也成為場館最佳行銷代言人。場館多元藝術活動的辦理地點除透過劇場，排練室、公共空間、演講廳、圖書館、戶外廣場或餐廳都是各式活動可發生的地點，若能向外延展，校園、店家、街道、民眾住宅都可能是發生的場域。

5. 活動發生時間 (When)：若要能多方運用場館不同空間及時段，可以依照不同的活動內容及溝通對象，選擇適合舉辦的時間，例如藝術節適合選擇節慶或是寒、暑假期間，親子活動較適合周末及假日白天，青少年活動適合寒、暑假，熟齡族或退休人士比較可安排週間白天，上班族則可利用

週間下班時間。劇場較為冷門的週間晚上時段則可舉辦講座，讓一般民眾參與，而師生參與的活動以週間上課日，避開月考及期末考的時間為主，周末師生參與意願也較低。如果能定期舉辦藝術推廣活動，長時間累積下來，民眾會習慣留意資訊，培養固定參與活動的習慣；反之，舉辦活動若是偶一為之或較為分散，民眾較不易獲取資訊以及累積學習經驗，也不易培養穩定且固定參與的觀眾群。

藝術或許在一般人心中不是生活的必需品，但有了藝術的浸潤後，人的思考與創造力會變得更深入，面向更廣闊。設計藝術推廣內容是很重要的一個環節，若是不瞭解你想要溝通的對象及溝通的方式，只是設計一套標準的活動內容，施行結果可能適得其反，讓人對藝術卻步，因此每一步驟背後思考的細節都非常關鍵。我們期許自己規劃任何活動就像播下一粒種子，用心滋養及灌溉，期待能夠順利的發芽、開枝散葉，就像開啟一個人接觸藝術的第一哩路，體驗藝術的美好，未來能夠持續的參與。

藝術行政的工作耗時傷神，不免有倦怠感，但這工作迷人之處就在於它隨時保有彈性與有機的變化。每次看到民眾持續地參與，帶

著滿足正能量離去，或是活動交談中給予講師或是活動內容肯定時，彷彿又有一股力量，催促著我們繼續向前，不敢懈怠。如果你設計的活動可以感染周邊的人，讓更多人能感受到藝術進入到日常的美好，或是在參與過程中，透過藝術洗禮，不知不覺的散播美好事物給周遭的人們，那真是一件令人心滿意足的事。

#### 黃本婷

曾任職於國家兩廳院，現職為臺中國家歌劇院藝術教育部經理。過去曾參與節目策劃製作與行銷、場館品牌形象建立、企業及個人贊助、媒體操作及經營、場館刊物等工作，目前則負責藝文推廣與人才養成。希望透過知識學習、實驗創作、創意思考、美感體驗等面向，長期推廣藝術，增加藝文人口。



# 資源整合

# 跨單位資源串聯的動力源

吳麗珠 資深表演藝術經理人

現在大家都在談資源，資源建立、資源整合、資源串聯、資源共享，都有個資源在裏頭，資源指的是什麼呢？其實您已經常常在運用資源處理許多業務了，如單位預算、業務人力、志工組織、人脈網絡、藝文團隊、媒體朋友、贊助單位、外部廠商，甚至小到一家花店、水果行，以及單位的聲譽等等都是。

而這些資源，有的是單位內部原本就有的，有的是要跨部門跟不同單位協調調度，甚至是需要尋求非其莫屬的他人協助。對應到「跨單位資源」，如何「串聯」時，必須先處理的是「如何建立關係」，而「如何」建立關係，最關鍵的是「態度」。

**大家都需要神隊友，串聯資源前，先從創造自己的科室文化做起**

在縣市的文化單位工作是一件非常辛苦的事，

在人力編制、年度預算有限的情形下，往往是一人身兼多項業務，面對的工作非常龐雜。27年前我所工作過的桃園縣政府文化局表演藝術科，一待就是13年，該科全盛時期共7名組員1名科長，管理一個中型劇場、一個小型視聽室之外，常態業務還包括藝文團隊補助、傑出團隊補助、扶植團隊補助、志工業務、街頭藝人徵選、藝術巡演等等。再加上各縣市拚創意拚場面拚規模一定要辦的各式藝術節，一整年下來，8個人晚上跟節目，白天在要點法規、採購法中拚業務，真的是有忙不完的事，看到這邊您一定也心有戚戚焉吧！我相信這也是許多文化局的常態。

27年後的今天，各單位人力編制有增加嗎？好像沒有太多，甚至沒有，反而是業務愈來愈多，型態也愈來愈複雜。在我走訪幾個縣市文化局的經驗中，發現凡科室主管有心創造出積極的工作文化，鼓勵互動、鼓勵學習、適當授權，創

造組內同仁的向心力與認同感後，也能在官僚體系形塑出非常高的藝術動能。當這個做到時，不論是爭取中央資源、跨單位合作、跨局處資源串聯，或與外部組織資源共享時，相對就更有機會，並能創造出比預期更好的結果。

我有幸在初入職場時，進入到桃園縣政府文化局工作，當時就遇到一位非常棒的主管，他永遠在觀察團隊的需求，不論是檔期安排、補助申請、核銷流程、裝台動線等等。如果某個團隊遇到問題，另一團也同樣遇到，我們就改進到流程裏頭，久而久之整個行政體系的動能往上提升。27年前他就已經做到滾動式管理的工作方法，桃園演藝廳成為表演團隊工作最愉快的單位之一，並不是因為我們的資源充分、補助多、設備好，而是我們的態度對了。我們與表演團隊共同創造出的「夥伴感」、「信任感」，反過頭來成為我們爭取中央經費最佳的王牌，讓我們得到比預期更好的結果。這個看似單向的場館資源運用，其實會成為一個迴圈，善益到彼此，這樣的循環是非常美妙的事。直到現在，我都還記得這位主管留字條給我們時，開頭總有「請」，結尾也都不忘「謝謝」。

### 跨單位合作，如何發揮資源整合最大效益

當我們拋出需要資源的時候，第一步是先縝密

地盤點手上的東西，盤整出有哪些資源缺口、排列其先後順序，接著確認資源的來源、找到關鍵人物、牽連的關係人有誰，進而規劃接觸、交換、合作等階段關係，執行上還牽涉到對口的行程、個性等等細節。

以各縣市文化局在辦理大型節慶活動或藝術節為例，通常會經由政府採購法招標評選出最佳委託單位，進行活動的規劃製作，其中有關資源的串聯，不僅包括縣市政府跨局處的部分，也牽涉到各地區公所、在地社群以及贊助廠商等等，而如何發揮資源整合的最大效益，一點經驗跟大家分享：

#### 一、尊重受委託單位的專業，創造夥伴關係：

許多大案子在標規的限制下，仍能創造出比預期更令人激賞的結果，很重要的因素是委託單位與受委託單位之間所建立的「良好互動」，基本上包括以激發創意的方式進行對話，而不是用上對下命令的方式；全力協助執行單位排除行政程序遇到的障礙，讓他們能將火力集中在他們專精擅長的部份，創造出共同完成挑戰的夥伴感至關重要。

#### 二、理解局處差異，主動拜訪，真誠交流：

不同局處（單位）有不同的思維、不同的工

作方法、不同的優先順序，在跨單位工作會議之外，主動拜訪是非常重要的，充分了解不同單位的思考模式，找出對方在這次合作中在意的點，彼此資源運用的限制性與可行性，在「必須」合作的前提外，有沒有可能創造出彼此共榮的亮點，建立共識進而「充分合作」。

### 三、找出關鍵人建立溝通管道：

這裡指的關鍵人不單是因案子受指派並具有決策權的指揮官，還包括相關單位主管、第一線承辦窗口等等，向上管理與橫向溝通都是非常重要的。而大型藝術節活動，一定會與地方社群產生關係，所以您的關鍵人名單，當然也包括里長、社區協會理事長、地方具有影響力的頭人等等。

在溝通上，不同的單位所使用的語彙與方法會有所不同，如何讓關鍵人願意多幫你一把，真誠不虛假的溝通是非常重要的。

### 樂透彩需要先買彩券才會中獎，同樣資源也需要先有溝通才能取得

我有一段時間在臺中國家歌劇院工作，歌劇院在啟用初期有著非常艱辛的過程。歌劇院是臺中市政府興建完成後，捐贈給文化部，後交由

國家表演藝術中心營運，用八點檔情節來說臺中市政府就是生母、歌劇院營運團隊就是養母。臺中人對歌劇院的情感連結是非常強烈的，理所當然期待也就更深。好比因為臺中市政府有意讓市民享有臺中國家歌劇院優惠票價的議題，造成民眾、地方民意代表以及臺中的立法委員對歌劇院的不諒解。當時我接任的品牌創新部，工作內容跟「在地資源」息息相關，我們深切地了解到，如果沒有臺中朋友的認同，歌劇院無法以臺中為基地擴及到苗栗、彰化、南投，這之中包括觀眾服務、異業合作、企業贊助、會員開發經營、媒體公關等等，都必須從臺中出發。於是，其中有一個部份的工作，在初期就顯得特別重要——找出溝通的資源、理解的資源、認識的資源。

我想表演藝術最常遇到的困境就是，我們知道文化藝術很重要，也常常會有所謂專業的堅持，但這個堅持若對方無法理解，我們就要轉換語彙、找出方法，讓對方也有「感覺」之後，溝通才有可能進行，對方也才有可能釋出資源，與我們攜手合作。如何拋開藝術價值的本位主義思考，調整對話的天平角度，是我在臺中工作時所學到最寶貴的經驗。

還記得當時氣氛最緊繃的時候，約不到關鍵人的時間進行拜訪，我們仍積極地帶著藝術教育

的推動計畫、臺中藝術人才的培育計畫等等，——到關鍵人辦公室與助理或辦公室主任說明計畫，持續進行拜訪。在這個過程中，我印象最深刻的一次是，有一個機會，我們參加了一場由臺中知名藝術家安排的餐敘，席中除了多位藝術家之外，臺中多位重要人士也在席上。其中一位女士需在中途離席，當她一起身，我們就跟著她從 18 樓的電梯下到 1 樓，一路搭不起話，就在她臨上座車時，我們說「請給我們機會，讓我們為臺中做事」，這句話迎來了幾秒鐘的安靜對視，「真心」為我們打開了溝通的大門。

當您在找尋資源的時候，它不會天上掉下來，也不會第一個撿起來的石頭就是鑽石，我們需要耐心地找出線索、找到核心的人、找出機會，拉起網絡地圖，親自走到對方的面前，以真心誠意打動對方，態度是無法從電話、EMAIL 傳遞給對方的，面對面是最佳方式。

### 分眾時代的來臨，藝文資源進入分流思考的階段

這幾年回到獨立專案經理人的身分，我發現大家對資源的需求漸漸地有所不同，而這不僅限於標的，甚至延伸到量體的問題。

開始看到一些企業將資源投注在藝術節的贊助，而非單一團隊單一節目。當這個市場愈來愈成熟廣泛性地看待一些問題或群體效益時，資源自然而然會往那邊集中。很現實的因素，當資源有限時怎麼分配最有效益是所有人都在精算的，一個每年都做不同作品、討論不同事件的團隊，跟一個圍繞在單一議題加深論述、鎖定固定客群的團隊，您會選擇哪個？或是一檔 6 月、12 月各演出一次的節目，跟一檔有十二個節目連演兩個月的藝術節，您會選哪個？某種程度上，大家都在做自己的資源整合，將手上現有、可能取得的資源做串聯以取得效益最大化。於是單一組織或單位如何從中切入找到一塊餅，考驗著管理者對環境的觀察。

再者煙火式與細水長流的差異關係愈來愈明顯，當然這個市場還是需要一些煙火吸引人眼睛，知道表演藝術的絢麗與感動。但也愈來愈多企業、學校、團隊將僅有的資源放在長期的教育推廣培養上，如果資源是有限的，那我們何不做更永續的規劃呢？這也回到資源本身的標的和定位，短期大量資源的投入效果十分顯著，但意味著頻率不太可能很高且關係不太穩定，好比紀念日生日吃大餐，一年一次、每次都不同家餐廳。而長期適量資源的支持效果雖不明顯，卻可以觀察到事情慢慢地成長，這種關係是長久且穩定，好比在家吃飯，每天一

次、每次都這家，但孩子就這麼慢慢地長大了。而量體的部分一直是表演藝術資源的問題，從文化部、文化局撥下來的預算就是這麼有限，如何分配給愈來愈多的計畫、團隊。第一個問題是我們真的需要這麼多資源嗎？如果我的資源有限是不是能夠做更有效地分配運用，設定業務的優先順序。第二個問題是如果真的需要這麼多資源的話，是不是有一些管道我們忽略了？這包括部內、局內橫向的資源盤點，或是縱向的資源爭取，但這都會回到資源定義的問題，您與對方的溝通基礎是什麼？語彙是什麼？每個部門單位都不斷在長大，不管是業務或是經費，當所有人都在追求自己的 KPI 達標時，就不會有心力去管別人的需求。如何創造這個對話機會，是資源需求的努力開始。第三個問題是如果這些資源內部沒有，那誰有？這也回到資源策略地圖的準備，找到對象、核心人物、溝通語彙、切入視角，讓對方感同身受。換個角度想，資源交換時您同時也在給予對方價值，而這個價值是什麼，必須靠您自己來賦予。

在最後，無論您現在是否握有資源分配決定權，希望文中的一些分享，能提供給您推動跨部門工作的參考，並讓您找到 1+1 大於 2 的夥伴力量以及工作好感覺，我們演出見囉。

#### 吳麗珠

資深表演藝術經理人，專職文化性活動企劃製作。先後任職國家表演藝術中心臺中國家歌劇院品牌創新部及管理部經理、桃園縣政府文化局演藝節目規劃暨舞台監督、台灣好基金會、大大樹音樂圖像等單位；並曾任臺北縣（當時尚未升格）政府文化局局長機要 1 年、桃園縣政府局長室機要秘書 4 年，負責協調整合跨科室與跨局處之合作業務，累積豐富的藝術行政經驗。

重要電視企編作品有《與世界共舞—劇場篇》由公共電視製播；《文建會空中藝術學院 92 學年度藝術課程戲劇篇》由民視製播。2008 年受中華電信基金會之邀，參與人文旅遊「旅行台灣」寫作計畫，文章收錄在《旅行台灣—達人帶路》一書中，由時報出版社出版。

# 藝文贊助 與企業間的距離

李英勝 藝術管理工作

藝術團體、藝文場館的生計與營運，除場館的場租外，往往來自政府資源、演出票房收入及藝企贊助合作等 3 大面向。近年來，雖有團隊與公司漸漸摸索出「商業投資」與「產業鏈」的可能性，表演藝術領域也有更多期待，但限制短期仍在。製作、演出一場演出，所需的成本往往難以單靠票房收入打平。政府的補助儘管可以部分支持，卻也常常受到政策、社會環境的影響。而企業或文化、慈善基金會贊助藝文機構，一直是行之有年的藝術經營模式，在新的商業模式也尚未建立前，從私部門尋求贊助，便成為場館、團隊的重要課題。

雖然重要，卻少見令人滿意的成功案例。到底表演藝術的贊助合作要注意什麼？如何說服與創造雙贏？近年來贊助合作的變化又有哪些，我們試著拆解。

1990 年代，臺灣催生出《文化藝術獎助條例》的立法（後修改法律名稱為《文化藝術獎助及促進條例》，修改部分條例以符當代社會與環境），初步完善了民間力量支持文化藝術的利基。而 1995 年的國家文化藝術基金會的成立，以平台串聯起多方串聯合作的可能，發展至今近 30 年，贊助藝文活動已是財團回饋社會，提升企業形象，最積極有效的管道之一。可惜地是，大多以大型展演、大型場館的計畫為主，甚少團隊能獲得全面的資源。

## 藝文贊助的眾多類型

臺灣有許多由企業成立以文化藝術為目標的基金會，企業主的喜好是關鍵因素，所以願意支持古典音樂、電影、視覺藝術、表演藝術等等，其他動機多為提升企業社會形象、節稅或其他考量。而近 10 年，許多臺灣企業也在企業社會責任實踐（Corporate Social

Responsibility, CSR) 的氛圍下，投入文化發展 (CSR for Culture)。透過計畫與藝術場館、團隊合作，以關心特定的議題或族群，更豐富自身的 CSR 發展，深化社會影響力。

這樣的發展看似康莊大道，贊助企業得到名聲，場館、團隊得到資源，甚至觀眾得以票價親民、甚至免費地觀賞演出，看似三方皆贏的方法，卻不是每個團隊、場館都可以顧及且獲得的。面向未來，我認為企業與藝文場館、機構與團隊可發展出幾條有機的合作道路。固然無法立即地獲得龐大資源與資助，但可進一步拓展贊助與商業夥伴的想法。就企業支持與贊助表演藝術的模式看似百花齊放，以下是我以經驗和觀察分享，主要分為四大類：

### 一、多元資源提供：以經費贊助、包場、人力空間等資源支助表演藝術的多元計畫。

這類贊助的行為，發展至今已無單純的資源單向提供。更多地是成互惠合作的模式。雙方透過資源的交換，滿足各自在經費、資源與企業效益的需求，也有機會取得捐贈收據再依法抵稅。而贊助企業大多以兩種贊助效益的目的。

第一種是提升品牌認知，企業投注資源於展演或計畫，推廣文化藝術。除可建立更寬闊的企業形象與回饋社會的行動外，同時期待合作能創造更多話題與曝光，在合作加乘下可以得到雙贏，這類合作通常皆由企業的公關部門負責。第二種為增加產品的銷售，企業會在評估是否支助展演或計畫時，認為此活動符合其品牌或產品在市場上的銷售與品牌推展，也同時可藉由活動鞏固核心或貴賓客戶，此類合作大部分以企業的行銷部門負責。

此類型的贊助模式日漸成熟，但須提醒的是，近兩年來和企業提案時，皆需要提供更多關於展演、計畫的詳細資訊。如目標族群規劃、內容規劃、回饋資源金額等提案資料，也建議需將過往活動或相似計畫的量化關鍵成果以 OKR (目標與關鍵成果, Objectives and Key Results) 提出，並且詳細地提供對未來的走向與目標評估。在此同時，盡可能讓贊助方透過量化的方式，或更有意義的數據 (如 SORI、與多少人次產生深度的互動等) 讓贊助商理解無形資產的能量。這無論是對基金會或公關行銷部門皆然，協助其對內部提案時，都更具說服力。



藝術出走《十二碗菜歌》屏東／國家兩廳院提供，攝影：王弼正。

臺灣重要的案例包括，國泰金控與雲門舞集長達逾 20 年的贊助合作，更於 2019 年開始嘗試拓展「與雲門共舞」、2021 年「來雲門跳舞」等新計畫，以及中國信託文教基金會贊助臺中國家歌劇院，推動音樂劇人才培育工程計畫。而連續七年由跨國企業支持的兩廳院「藝術出走」，皆是重要的贊助合作典範案例。

## 二、專業技術提供：在藝術創意上，以企業專業的產品與技術協助計畫。

贊助不僅有費用資源上的贊助合作，在科技、技術發展的今日，許多展演作品已不滿足於當下的敘事語彙，但限於技術力與整合度，往往需要透過與多方合作下，方能完成創作想像。此種資源合作，企業看待的更是「商業模式的創新」與「未來發展的可能性」，

藉由技術、創意激盪出的化學效益，擴大企業的延展與能見度。

此類型的贊助合作模式在臺灣尚未有許多案例，但卻不失為企業投資於藝術發展下的一種模式，透過跨平台、跨領域、跨產業的異業技術合作，展現企業軟硬技術實力，也可能協助員工和企業成長，甚至提高企業的未來產值。

臺灣重要的案例包括，當代傳奇劇場的《蛻變》是結合廣達研究院技術輔導與支援，為「科技與藝術」結合的重要作品。而因疫情的推波助瀾，舞鈴劇場和華碩雲端共同發展《VALO 首部曲－阿米巴》5G 多視角演出，也是在專業資源上提供的案例之一。較特別的案例是，臺灣企業春池則是把藝術和企業經營一併思考，以回收玻璃為出發，結合循環經濟和循環設計概念，打造具利潤與工藝價值的藝術商品。也漸漸開始和藝術家展開多元的創作模式，期待未來有表演藝術場館和這類的企業共同合作。

## 三、群募平臺：以群眾募資募得資源

群眾募資，對表演藝術領域已是不算陌生的詞彙，但綜觀臺灣群募的專案，藝文類型仍

屬少數，成功的案例也較少。過往有很多人，有缺製作費就群募的刻板印象，但就我觀察，募資對於非消費性產品而言，有很大的可能視為工具，使其在數位溝通上，爭取社會認同，再進行文化價值的交換。

群募仰賴的不僅是當下的需求，更是群眾如何參與，產生社會的共感、擴大自身的社群。例如雲門舞集災後募資，建立了雲門劇場，與優人神鼓以數位平台「嘖嘖」創建災後共建計畫，都算是較接近群募的表演藝術經典案例之一。

相較企業贊助是說服少數關鍵人物，或是一個企業體，群募較像是說服一個更大的群體。民眾對於表演藝術的價值與喜好，或是對藝文場館的支持，需要長時間的溝通與互動。與其說透過群眾獲得資金的來源，我建議若有場館或團隊想藉由群募的方式來獲取更多資源，需要有心理準備在資金上不會有預期來的多，更應該想像的是如何透過群募平台將想溝通的議題浮上檯面，撐開與群眾溝通的空間，做為此製作、行銷計畫溝通步驟的一環。

因此，群募從前期評估、資源盤點到溝通的素材，皆需有如一個大型贊助案的縝密規



2019 年優人神鼓「山上劇場」災後共建計畫 / 優人神鼓提供。

劃。而捐助費用的策略，也相當關鍵，由於大多數的場館團體都不具有的社群聲量，如何倡議、預熱，還是相當困難。建議若表演藝術領域要開啟群募專案，需要的是天時地利人和，或將群募案只做為行銷溝通的一環，以「待用票」的方式，勾起大眾的興趣與期待。

#### 四、未來的贊助夥伴：從 CSR 出發，以社會企業責任到共享雙方的價值。

未來多數的企業贊助策略，都可走往不以贊助經費、資源為主，更朝「在地共創、文化近用」等企業核心價值連結作為優先考慮，評估是否加入支持。這是前述第一類贊助行為的轉型，也是文策院今年（2021）提出倡

議的想像。藝術文化與企業由 CSR 將升級為 CSB，（Social Content x Social Impact x Business Value），達到共享、共好、共榮的效應。

這幾年在表演藝術領域的觀察，我認為表演藝術領域可以大力協助在「教育與平權」、「企業與地方創新」及「社會永續」等 3 大面向的延展。這三大面向皆是企業在面向未來、面對疫情後，勢必探討的企業核心價值與 CSR 的行動方案。這樣的發展，將是社區場館（Community Theater）與長期經營地方中小型劇團的機會，若能結合這樣的思考，或許能創造出具有社會影響力的行動或作品。

回看過去兩年，教育領域面對 108 課綱的上路，以及疫情凸顯了教育面的挑戰。企業也勢必持續關注教育的平權（equity）與包容性（inclusion），這將讓許多藝術面向上的推廣與教育計畫，經過整理後可以重獲新生。例如美國費城公立學校聯盟為老師舉辦的線上專業發展社群——Pop-Up PLNs（Professional Learning Networks）。就結合了科技娛樂中心、藝術教育團體 CREATE Lab、科技教育組織 Common Sense Education，或似阮劇團於地方在企

業、公部門的經營等此類多元夥伴的合作，就會獲得更多贊助方的看見與重視。

而企業持續關注的「地方老化」、「城鄉差異」、「生態永續」等議題，至今尚未看到較有規模的製作、藝術計畫有著墨相關主題。這樣的發展需要場館與團隊有更多換位思考的能力，過往是企業聽你想做甚麼，冀望對方發現表演藝術能為社會帶來甚麼。而現在第一步應該要去了解「贊助企業們要什麼、關心什麼、在想什麼。」透過連結企業核心價值，使表演藝術和企業價值互為主體，無論打造任何的展演或是推廣計畫，都可能突破一般藝術活動贊助的發展。

在未來，一般展演的贊助固然還是存在，但若結合企業自身發展，無論在 CSR、品牌上，表演藝術場館或團隊能以更具有創造力和實際的方法，用以執行企業社會公益責任的計畫，將更高度具互惠與互動性。在一般展演贊助上，企業的考量會是當下的效應、回饋成效與贊助價格，而未來的贊助夥伴們所支助的可能是一個社會想像，不只是計畫或展演本身，而是這個計畫所帶來更好的教育或社會。這樣的潛在贊助企業心理會更加複雜和細膩，也顯得更為精明。

## 贊助，從不是件容易事

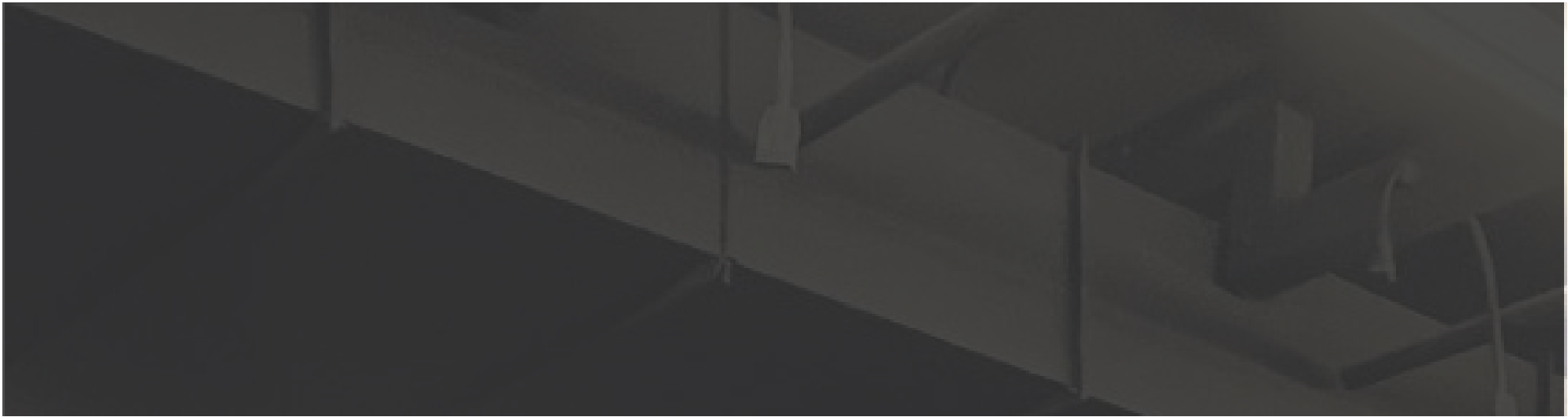
近年，許多團隊開始嘗試以 IP 授權或 OSMU (One-Source Multi-Use) 形式，得到其他可能性與互利雙贏的機會，也有製作是透過更純熟的商業模式操作，如定目演出、駐場演出獲得更龐大的票房。除此之外，唯有透過企業與機構合作的力量，延展其他發展的可能性。而過往企業以 CSR、品牌加乘支持藝文展演，多以單次贊助形式，或容易只看見國際展覽、大型展演或國家場館的計畫，甚少團隊能獲得更全面的資源。若需突破，上述四種模式可作為各團隊與場館參考。

而無論採取哪種合作模式與基本的人際關係外，最重要的還是贊助計畫的基本功與策略，包括計畫內容、價值、目標評估、OKR，甚至是縝密的回饋方案，贊助不只是向企業開「願望清單」，而是來自行動的價值與說服。表演藝術不僅製作的生態正在改變，企業贊助的距離、型態也在改變。若你是場館經營者、劇團經營者，贊助都是一項重要功課，是一項訴諸於理性兼具感性的工作，皆需投入心力經營，才会有更寬闊的道路。

### 李英勝

藝術管理工作者，現任雲門文化藝術基金會策略長。曾任國家兩廳院藝術公共溝通部公關與行銷組組長，與藝術總監執行特助。過去曾於中國北京的文化創意領域工作逾 3 年，並擔任廣藝基金會駐北京專案統籌。

於國家兩廳院服務期間，致力於藝文場館品牌營運與企業關係管理。同時協助規劃兩廳院 4 年發展策略與營運計畫，負責多項跨部門整合計畫。



# 專題

# 技術轉換時期 與現實擴增的環境

王柏偉 數位藝術基金會藝術總監

## 5G

當前政府單位積極推動 5G 建設與相關內容產製，為了明確地定位表演藝術與這波技術建設共構可能產生的潛能與未來效應，我們將這樣的熱潮放在技術與溝通媒介史背景下來思考。目前 5G 之所以方興未艾，主要原因是，大眾普遍仍使用 4G 上網，而 5G 基礎建設起碼需要 2 到 3 年整備，才有機會達到近乎全面 5G。國際間雖然已經開始競爭 6G 相關專利，但是相關技術預計要到 2030 年才會投入市場。在 4G、5G 與 6G 三項技術之間，4G 已不敷使用，5G 近乎成熟卻未普及，6G 只有專利佈局。換句話說，現在的 5G 熱潮，都是消費端技術使用與生產端技術開發不同步，也就是「技術轉換的時期」常見的現象。不過，話雖如此，每次的技術轉換，都由於其技術和內容並不相同，導致結構轉型的方式與軌跡有所差異。

5G (5th generation mobile networks) 的全稱是第五代行動通訊技術，其網路是數位訊號蜂巢式網路 (cellular network)，這種蜂巢式網路是一種行動通訊硬體架構。在 5G 網路中，電信商覆蓋的服務區域被劃分為許多被稱為蜂巢的小地理區域。蜂巢中所有 5G 無線裝置，都藉由無線電波，與蜂巢中的本地天線群和低功率自動收發器通訊。收發器利用公共頻率池分配頻道，在分離的蜂巢中，頻道可以重複使用。本地天線通過高頻寬光纖或無線回程連接與電話網路和網際網路。當使用者從一個蜂巢移動到另一個蜂巢時，他們的行動裝置會自動切換到新的蜂巢中的頻道。

2019 年起，世界各國對於 5G 商用化採取了更為積極的腳步。也是同一年，行政院看準 5G 科技的基礎建設對於未來發展的重要性，核定了「臺灣 5G 行動計畫」，著眼於 5G 低

延遲、高頻寬與大量連結這幾個特性，認定 5G 技術能夠提供大數據、人工智慧、物聯網等服務，並可帶動高品質視聽娛樂、智慧醫療、智慧工廠、自駕車、無人機、智慧城市等加值創新應用。行政院의 5G 行動計畫認為，「文化科技」產業是 5G 發展的重要環節，必須培養相關產業人才，才能夠在硬體建設完成的同時，也完成內容產業生態系的建構。

## 擴增了的現實

對於表演藝術來說，5G 的影響首先不在其技術細節如何執行，而在於這種技術形式所建構的體驗整體到底與過往有什麼不同。如前所述，當前 5G 效應必須被放在多數人仍使用 4G 手機上網的背景下來思考，換句話說，5G 技術的低延遲、高頻寬與大量連結三項特點，針對的是現有 4G 使用者的資訊消費需求才成立，所以低延遲、高頻寬與大量連結不只是技術上的實際要求，還是感知與體驗層面上具有影響力的變化。就感知與體驗的整體性來說，意謂著從時間維度、事物維度與社會維度三個維度而言，對於擴增了的現實（reality, augmented）、同步（synchronization）與回應式環境（responsive environments）三種體驗品質更高的期待，我們當可在這三個維度上建構

與當前 4G / 5G 技術轉換時期相適的表演藝術標準。

在事物維度上，高頻寬的技術要求與「擴增了的現實」相關。我們之所以用「擴增了的現實」來指稱移動載具時代的「新的現實感」，就在於從技術發展史的角度來看，「擴增了的現實」不同於「虛擬的現實（reality, virtual）」這種現實感<sup>1</sup>。在電腦剛進入我們日常生活的上個世紀 90 年代，到這個世紀的第一個十年，桌上型的個人電腦或筆記型電腦是我們工作與娛樂的主要介面，數位運算能力與儲存量快速進步，慢慢地能夠建構一個螢幕中的虛擬世界，這是個與現實世界截然二分的虛擬世界，只存在電腦螢幕中。1982 年的電影《電子世界爭霸戰》（Tron）提出了這樣的世界，而《駭客任務》（The Matrix）則揭示了這個世界背後的數位基礎。這個時期的數位世界被認為是虛擬的世界，沒有物質性的基礎，只要下線就能夠回到真實的現實世界。然而，在 2008 至 2010 年間，移動式載具（特別是智慧型手機）取代了固定式個人電腦，成為我們日常生活中與他人往來的主要介面時，數位網絡的使用不僅疊加在物理空間之上，甚至透過各種感測、監控與反饋機制與世界交纏在一起。對我們來說，這就是現實的「擴增」，而不是

1. 這裡我們刻意將感知與體驗意義上的「擴增了的現實」與「虛擬的現實」與技術意義上的「擴增實境」及「虛擬實境」做出區別。



左上：《Render Ghost》 / NAXS Corp. 涅所開發提供。

左下：涅所開發 X 數位藝術基金會《臺灣潮》放映廳 / NAXS Corp. 涅所開發提供。

右上：《三魂之途》 / NAXS Corp. 涅所開發提供。

右下：《台灣人》音樂會，「南王姊妹花」片段。 / 夢想動畫 MoonShine Animation 提供。

截然虛構或虛擬的現實。不管是 VR（虛擬實境）、AR（擴增實境）、MR（混合實境）、XR（擴延實境）還是元宇宙（metaverse），都是意在創造「擴增了的現實」的技術。從 4G 到 5G 的技術轉換，進一步強化了可以擴增的「現實」內容，甚至連「世界」這種現實感的框架都能因為運算力與頻寬的擴大而實現，讓我們能夠在日常生活中就感受到多重平行世界的存在。最明顯的例子，就是 NAXS Corp.（涅所開發）藝術團隊的創作幾乎平行於這樣的技術轉換。2015 年涅所開發

團隊以《Render Ghost》這個 VR 沉浸式劇場作品獲得數位藝術表演獎首獎，身著防護衣漫步作品中的觀眾必須親自揹著支援頭盔顯示器的筆電，才能提供頭顯足夠的運算力。不過，在 2021 年由國藝會林曼麗董事長策劃的 Taiwan NOW 臺日文化交流計畫——雲端表演廳，不管是涅所團隊與數位藝術基金會合作的放映廳，還是他們與張洪泰、曾國宏合作轉的《三魂之途》，或是李欣芸與夢想動畫及導演王舒音合作的《台灣人》音樂會，都以 Unity 或 Unreal 這兩種遊戲引擎（game

engine) 作為影像生成工具，搭配雲端算圖的服務，在一般的手機上就做到虛實整合的數位影像疊加效果，實拍式的現實滲入了動畫影像，擴增了我們對現實的認識。

## 同步與回應式環境

在時間維度上，對於低延遲的技術要求預設著「同步」體驗判準。正是多重平行世界這種「擴增了的現實」，讓具有不同節奏與時間內容的多個系統與世界如何在實際操作上同步成為問題。對於表演來說，觀眾觀看與參與當下自成一個世界，這個世界的時空結構與日常生活、個人生命或集體記憶不全然同步，這恰好是所有表演都必須有個起始與終結的原因。觀看或參與表演不過是其他世界的插曲，我們終須在表演結束後回到這個世界。在這個意義上，同步不僅僅是技術上的要求，更是體驗上極為嚴格的限制，在當代社會已經在技術意義上實質是一個網路社會的狀況下，不管是在工作上還是在日常生活中，我們對於無法同步的容忍度極低。在對於 5G 前景的技術期待之下，這種對於同步的高度興趣，透過《神不在的小鎮》安排三維世界直播這種呈現方式，最為清楚地顯露出來。三維世界的直播既無法讓我們深入現場體驗事件的肌理，也無法像二維世界一

樣擁有清晰的敘事，甚至連四維世界的互動娛樂感都無法達到。三維世界的直播讓線上的觀眾彷彿看到現場卻又沒有臨場感，好像看到全貌卻又只有視覺上的表層，這個維度真正做到的，恰好是滿足了當代人對於「同步」強迫症。

在事物維度與時間維度之外，社會維度上的回應式環境，相對而言是當代表演藝術圈較為陌生，卻具有極大潛力的發展趨勢。在 5G、感測器與物聯網這幾種技術系統堆疊的基礎上，「回應式環境」從行動所需之環境生成的角度，補充了「擴增了的現實」與「同步」兩種體驗的要求。這種環境是同步且持續變動之意義空間的基本組成，各種規模的行動者（不管是細胞、人、機器、生物、家庭、政黨、還是城市或國家）都被鑲嵌在回應式環境中，透過建立持續追蹤、即時反饋、專屬於這個單元的意義空間來開展行動。這種技術架構所導致的體驗轉變，發生在從「個體化」往「行動化」的方向改變上。因為感測器只能感測到它們被設定好能夠感測的對象，這些被感測的對象，往往不是以「（完整的）個體」為基本單元，而是以特定而簡單的行動（像是位置的移動、溫度或距離的變化、空間或聚集方式的改變、閱讀資訊類

別的變動等等）作為數據收集的目標。這不僅使得資訊的基本單元從「個體」變成「行動」，也讓體驗空間或敘事情節設計，從「個體（或角色）的屬性潛能」變成「行動脈絡的可能性範圍」。在感測器所收集的數據上疊加即時反饋系統，則更清楚地讓「行動脈絡的可能性範圍」物質性具現在我們日常生活中。藉由演算法對我們行動軌跡的數據及其可能範圍在型態軸線上的運算及比對，「行動的預期域」被大致地描摹出來，呈現為行動可能繼續銜接的範圍。在日常生活中，這已屢見不鮮，在網路購物時所跳出來的各式廣告相對貼近我們的喜好、交通監控上預先得知的車流狀態、氣象學研究上對於各種天候更準確的預測、臉書上更貼近個人的資訊提供等等，甚至是「同溫層」這個近年常聽到的語彙，在在都顯示了「行動網絡的邊界」不僅隨著行動而張弛變動、而且還具體可見。這清楚地表明了：在數位網絡時代，我們活在一個「回應式環境」之中。而近年來沉浸感（immersive）這個概念之所以更顯重要，就在於它是判斷「行動」是否是在合經驗性的基礎上，恰當地被鑲嵌在「回應式環境」之中的主要依據。

## 小結

本文將 5G 放在技術與媒介史的發展脈絡中，指出當前對於 5G 的熱潮主要是一種技術轉換時期的正常現象。相應於 5G 在技術上低延遲、高頻寬與大量連結三項特點，我們提出擴增了的現實、同步與回應式環境三個體驗層面上的判準，並認為沉浸感是具有統攝這三個判準效力的概念。

### 王柏偉

數位藝術基金會藝術總監，曾任北美館助理研究員。主要研究領域為媒介理論、當代藝術史、文化與藝術社會學、藝術 / 科學 / 科技（AST）。與人合譯有 Niklas Luhmann 所著《愛情作為激情：論親密性的符碼化》（臺北：五南）。

# 談國家兩廳院 與內容數位轉型

林亭均 國家兩廳院節目企劃部經理、5G 計畫統籌 影像提供 / 國家兩廳院

對表演藝術工作者和表演藝術觀眾而言，「進劇場」是再自然不過的習以為常。無論是進劇場創作或觀賞演出，隨「當下」消失的表演藝術、難以複製的當時當刻與劇場終有其限的座位空間，讓每一場演出獨一無二。也正因如此，當實體演出、跨國巡演因環境條件受到挑戰，演出不再能「只」發生在劇場、音樂廳或現實空間，我們「進劇場」的經驗也隨之改變。

科技創新與社會變遷的速度，正在改變人際互動的模式。地理界線甚或現實／虛擬間的界線皆日漸模糊，這些交錯的連結使得人們更有機會參與各種事務，與彼此、與世界互動的形式也更加多元。比如：我們選擇日用品品牌時，其實在無形中支持了某種生活主張。同時，我們亦正面對一個愈來愈難以二分法去細分不同選擇的社會，對沿海電廠開發的為難、國際貿易的交換折衝等等，社群平台匯聚了不同社群的成員，讓思考不再僅止於是非單選。兩廳院作為

社會中的一個角色，新興科技與多元參與的互動關係對我們的影響是什麼？場館該如何迎向它與社會的關係？數位轉型能如何打破「廳院」聳立的印象，為當代「多向度的人」發展更開放、更豐富的，親近藝術的經驗？數位科技開發的新工具、新體驗，將為展演、營運模式，或為我們的下一次「進劇場」，帶來什麼樣的轉變？

隨著新興科技的應用推陳出新，兩廳院不斷思考如何在有限的檔期、空間中，發展過往因硬體條件限制而不能為的觀演體驗，創造與觀眾間雙向、多元的互動，拓展表演藝術的疆域和創意想像。隨著兩廳院「劇院展演服務系統」的建置、擴充——包含 5G 通訊技術、VR / AR、4K 畫質攝製設備、展演空間 3D 建模以及 OPENTIX Live 所搭建的創新展演數位平台，展演能更不受地域限制：創作者得以在不同的空間，更快、更好、更即時地發表內容，亦能以線上平台創造的虛擬空間，推出新型態的觀演

體驗。「數位轉型」導入場館營運，讓兩廳院得以自「場館服務設計」與「新型態表演製作」的角度出發，藉由技術工具的輔助，創造開放而即時的互動體驗。優化面對國內外表演團體時的製作端服務，提供觀眾順暢的場館服務，試煉、發展表演製作與觀賞模式的新型態，讓更多人得以親近文化與藝術。

### 數位轉型牽動場館服務設計

兩廳院面對服務設計的精神，以多元、平等、包容與歸屬感為核心，以實踐「藝術共融」與「文化平權」為目標，即讓更多人有機會接觸文化與藝術。「文化平權」是兩廳院近年營運發展的重要價值，通訊技術與硬體設備的導入，使這樣的精神得以延續，突破過往的限制，提供創作者和觀眾更全面的、共融的「服務體驗」。以劇院展演服務系統及 5G 網路專網為基礎，高畫質的設備建置為創作者、觀眾打造了外於舞台的「第二現場」，4K 畫質內容與新型態展演活動將帶動更多不同參與體驗的發展，拓展觀演和售票的新型商業模式，使過去因各種原因止步門外的觀眾「進劇場」來。

「AR 字幕眼鏡」讓鏡片下方的即時字幕輔佐觀眾理解舞台上演出的內容，以 5G 傳輸提升字幕的即時性，亦提供觀眾字幕設定、多國語

言等服務。同時，AR 字幕眼鏡也能為聽障者提供「情境字幕」服務，除臺詞資訊外，也描述當下的劇情。除了擺脫語言隔閡的困擾、解決過往公開字幕容易分心的缺點外，更促進了各族群文化近用權利的平等。

未來更將透過場館的 3D 建模，使場域可在虛擬世界的平行時空中被精準描繪，若因疫情或其他因素導致國內、外表演藝術團隊無法來場館場勘時，透過通訊技術結合建模資料，即可進行遠端場勘與精準的技術模擬。此技術亦可應用於導覽活動，觀眾可由雲端進入場館，透過線上導覽員的說明，看見更多演出背後的精神故事。

透過 5G 網路傳輸，多視角攝影棚與直播系統可將多視角畫面同步整合至導播系統，創作者即能設計新的劇場演出紀錄形式，系統化錄製的成果更可與 OTT 平台業者或兩廳院營運的 OPENTIX Live 合作上架，以販售線上直播（展演）票券的形式，觀眾即可在虛擬的「第二現場」收看高品質的線上內容。對創作者而言，IP 一源多用的新商業模式，突破了劇場空間的觀賞樣態，擴充了節目創作的可能性和與觀眾的接觸管道；以觀眾服務的角度來說，低延遲傳輸讓即時錄製的內容得以同步在劇場遲到觀眾等候區播映，同時，多視角的攝製成果可

記錄更多演出細節，成為藝術教育推廣或行銷的重要素材。

在通訊技術和內容應用仍在發展的階段，為能協助演出團隊研究、發展，兩廳院更在戲劇院地下層排練室設置了 Off-Stage Center，作為表演團隊進行 5G 技術研發、測試的場域，並提供諮詢服務，整合發展中的內容與記錄人才，創造新的數位內容展演產業鏈。

## 擘畫新型態表演製作

### 5G 應用初探《萬花鏡》

2020 年 12 月兩廳院首次與工業技術研究院進行跨領域合作，由工研院研發 5G 展演技術，並整合 8K VR 360 度攝影，即時串流直播系統及多視角隨選即時互動系統。《萬花鏡》應用 5G 的高傳輸，突破時間與空間的限制，將國家戲劇院的表演空間重置，讓位於兩廳院表演藝術圖書館的觀眾透過多視角平板及 VR 串流，觀看位於實驗劇場的演出。作品內容亦打破時空，帶觀眾沉浸於一位作家的心理世界，藉由多視角平板與 VR 直播串流等多媒體構成的體驗，描繪作家創作時歷經的破碎時序。揉合 VR 直播串流、多視角平板及現場感官的特殊體驗，切割出不同的感受維度，觀眾得以一窺作家回



2020 年經濟部與文化部合作，攜手國家兩廳院共創臺灣首齣 5G 舞台劇《萬花鏡》，是國內首度將科技與藝術人文結合的 5G 展演跨域應用。

憶中、筆下的角色，共感作家的心境變化，並在故事的最後，讓觀眾進入到實體空間——實驗劇場，遊走在角色之間，成為故事的一部分。

### 大規模應用 5G 網路之沉浸式展演作品《神不在的小鎮》

2021 年 10 月兩廳院在秋天藝術節推出了《神不在的小鎮》，將原創 IP 結合虛擬遊戲平台、沉浸式展演、直播平台、動態捕捉、5G 等科技，



《神不在的小鎮》由國家兩廳院、行政院科技會報、經濟部與文化部聯手，為國內 5G 新型態劇作展演重要里程碑。／攝影：李欣哲。



主題聚焦探討現今世界環繞著社群媒體及傳播科技快速發展的現象，便捷的聯繫將所有人緊緊相連，無形中也鞏固了主流文化。社群網站中和真實世界中的「你」，何者為真？

現場演出在兩廳院藝文廣場搭建出城鎮意象，觀眾在城鎮中自由選擇路線，從不同角色的「人設」中抽絲剝繭出劇情的真相；同時，將實驗劇場改造成「5G 攝影棚」，藉由 4K 多視角攝影機拍攝棚內演出畫面，傳輸至藝文廣場與現場表演者和觀眾互動，達成即時「異地共演」。

而在線上收看的觀眾，可透過多視角直播，選擇線上收看演出現場畫面，或在遊戲平台上以虛擬角色 (Avatar) 在虛擬的平行時空中自由走動與探索，同步體驗與現場演出相互連動的事件。同時，線上觀眾將在直播介面上參與隨機事件的投票，決定劇情的關鍵走向，彷彿與眼下真實、虛擬雜揉的現實世界相互映照，觀

眾被賦予能動性，自劇情中綿密的人際網絡探究事件的一體多面，究竟真相背後是否有更龐大的權力結構驅動？

《神不在的小鎮》以類元宇宙的概念，建造了一個虛實相互連結、混合的體驗。隨著未來應用技術的導入，透過量測建模技術與攝錄系統的輔助，音樂廳／戲院將可能重現在虛擬時空中：遠距參與導覽活動，進而拓展互動展演、沉浸體驗的界線，觀眾將能夠以不同「姿態」走進場館，更近距離接近文化與藝術。

### 未知經驗與知識的分享與熟成

過往表演藝術展演內容的產製，仰賴成熟的技術製程協力，創作能量、專業技術及管理思維的合作，使創作者得以不斷推出展演作品。然而，當新興科技導入表演藝術應用時，尚在發

展階段的先進製程、尚未標準化的硬體及工作流程，讓過往的產製經驗受到了挑戰。同時，來自不同產業、團隊的語彙與製作思維，也凸顯了跨領域整合中工作素養的重要性。面對前進腳步越發快速、科技的推陳出新，在原創 IP 製作中導入科技，輔助團隊豐富創作內容時，創作者與製作端如何與未知的速度感共生，將發展先進製程的經驗積累化作可分享的知識資源，將成為開發可複製和合作模式的重要基礎。

以《萬花鏡》及《神不在的小鎮》為例，作品應用了尚在發展階段的科技，當製作團隊面臨技術條件與硬體尚未標準化、技術供應鏈也尚未規格化或完備的情況時，除了整合溝通，衡量技術表現力的極限也是製作團隊的重要任務。應用新興科技，須仰賴產製內容的製作團隊、演出技術部門以及科技團隊的協力。科技進步及環境變遷的速度將加速催生未來橫跨複數產業、領域的合作形式，跨團隊的整合溝通角色將變得更加重要。來自不同產業、不同領域所使用的語彙、行事思維有所不同，團隊組成與分工上，除了廣納具備跨領域合作經驗的成員外，製作統籌及專案管理須明確盤點現有資源、利害關係人，並整合團隊異同意見，以利統籌專案中各項協調工作。這樣的能力也將成為未來學習接納技術變遷的重要素養。

相對於目前的產業樣態，展演科技、通訊技術的推進速度將使未來的內容產製迎向更多未知的領域，製作團隊須習慣於學習接納未知，建立跨領域的整合知能，並將其化作模組化的知識。「進劇場」的思維將持續轉向，不變的是，我們仍關注著如何為觀眾創造嶄新的體驗。對兩廳院與製作團隊而言，技術導入須透過明確的任務編組及種子人員，將專業語言形成數位轉型的實用經驗，以循環式的架構進行系統研發、測試、製作及整合應用。最後，將經驗轉化為可分享、可量產的開發與合作模組，並建立具通用價值的標準作業程序，製程與製作人才得以育成。

#### 林亭均

現職為國家兩廳院節目企劃部經理及兩廳院 5G 智慧型場館營運計畫統籌，投入場館數位轉型及節目策略規劃。

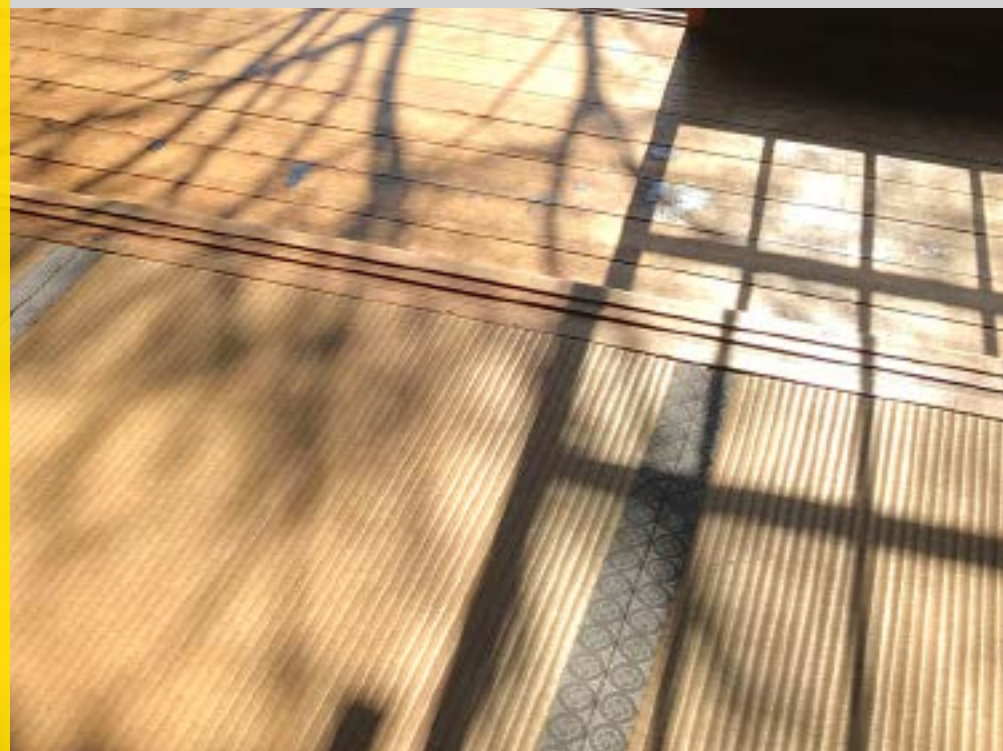
曾任職於兩廳院藝術總監室策略研發組組長、中國信託文教基金會、紐約 21C Media Group、紐約蔡國強工作室，策劃製作大型展演與藝術節，合作國內外藝術家，範圍跨越了戲劇、舞蹈、古典音樂、科技藝術。

畢業於布蘭迪斯大學作曲藝術碩士、哥倫比亞大學藝術行政碩士，自小穿梭於東西方文化，對跨產業、跨文化領域有高度興趣及熱情。

# 淺談 產學合作於表演藝術 專業能力培養的影響

以大高雄地區為例

杜思慧 國立中山大學劇場藝術學系助理教授



產學合作是政府近年來著力於高等教育的重要政策之一，2009 至 2012 年文化創意產業被政府列為 6 大關鍵新興產業，2014 年由立法委員提出《國家表演藝術中心設置條例》三讀通過<sup>1</sup>，要求北、中、南各一座場館後，都市裡的國家級劇院地圖總算拼湊完成。而由國家表演藝術中心啟動的三館共製，則給予藝術團隊足夠資源創作並巡演三地的機會，讓觀眾省去交通負擔，也連結了當地觀眾和場館的彼此歸屬。面對知識經濟興起和產業轉型的現今，加強產官學的連結、縮短學用落差、創新教育的培訓也成為教育現場的重點。對私立大學或技職體系學校來說，產學合作不啻是增加學校收入來源、老師與業界不脫節及連結學生實習機會的辦法，而對公立學校來說則依照各校重點有不同作為。本文首先分析產學合作在不同教育環境的做法，其次從產學合作案例中探討合作利弊，最後檢視現行區域產學合作實踐和面臨的困難，以作為未來努力方向的參考。

## 公私立大學對於產學合作的不同需求

區域性發展提供企業和學校合作的契機，而文化、政治和經濟本就息息相關，扮演教學、研究並背負相當社會責任的大學就成為產官學裡面的重要角色。以 2018 年正式啟用的衛武營國家藝術文化中心為例，在 2017 年衛武營籌備處時期，便受邀在私立科技大學開設了「衛武營專題」、「衛武營技術專題」等課程，學校老師也受邀擔任「衛武營志工培訓」等課程講師，雙向交流、搭配硬體興建階段性的時間排程，提早讓應屆畢業生認識即將開幕的場館，因此也讓許多畢業生因地緣之便，無縫接軌地在隔年場館營運後獲得工作機會，讓教學、學生實習和社會需求發揮了實質效益。產學合作與技術發展本就為技職體系學校的著力重點，因此開發產學合作機會並且融入課程，便可成為系所亮點及課程特色。

<sup>1</sup> 來源自立法院

<https://www.ly.gov.tw/Pages/Detail.aspx?nodeid=5686&pid=50315>

技職體系大學鼓勵教師帶入業界資源，產學合作也被列為教師服務契約裡的一環，好處是讓老師以編列校方行政管理費的方式、利用學校合約保障自己校外的工作，也可在學生實習時就近指導，比方利用場館的專業設備如燈光器材或舞台懸吊系統等作為課程的實踐，補足學校設備資源的不足。以義大遊樂世界長駐型演出《驚奇之旅》<sup>2</sup>為例，地利之便、與附近大學表演藝術系合作，從導演、歌隊表演者到幕後工作人員等，台前幕後同校參與師生高達 60 人。此演出結合馬戲及特技，表演者來自俄羅斯等各國，可以說是業界與學界共同開發跨領域、兼具藝術與產業的商業演出作品，讓學生在過程中看見老師專業上的執行，也有機會在上百場的演出中邊做邊學，獲取難得的定目劇工作記錄。

帶領學生執行產學合作案的辛苦之處，則是老師必須在開始執行前明白此次合作案的業界需求、確認學生已有基礎知識和能力，而不是整班帶去現場教學。也由於要配合團隊的演出時間，不見得能按照學校行事曆，因此老師如何妥善安排或挪移課程時間、與校方說明調整及注意學生實習時的權益，都是額外花費的精力，這些看不見成本的工作項目，以及每間學校不同百分比設制的行政管理費，常常也是老師卻步產學合作的原因，因此如何兼顧規定和實際工作需求，便挑戰著校系既有的規定。依照此

邏輯，在公立學校執行大型製作案便顯得困難些，主要是學生班級人數有限，執行期間若大批學生請假離開學校，影響層面過廣，因此在公立大學戲劇製作類的產學合作案就多變為老師個人業務，頂多帶幾位助理，能受惠的學生人數也就因此減少。

話雖如此，公立大學學生卻可以有更充裕的時間完成畢業製作、修習教育學程或跨系雙主修等，培養自己批判性思考 (critical thinking) 的能力，這也是相當符合未來職場所需的。另外因為公立大學有來自科技部或教育部的各式資源，更可以無後顧之憂地研發非商業類型的演出，而著重在地方知識、區域文化研究等能實踐大學社會責任的主題。大學社會責任 (University Social Responsibility, USR) 先在國際上被許多大學列為校務發展的重要項目，期待大學除了培育人才，也能將知識傳遞給社會大眾，帶動所在地區的繁榮和發展。而臺灣則自 2018 年開始推動 USR 計畫，其中「產業鏈結」便包含在第一期五大議題之中。<sup>3</sup>然而劇場的手工業特性，讓劇場的社會參與如臨肉搏戰場，要有地緣也要有人緣，先能良好連結社區，才能開始執行劇場活動，還要讓民眾能理解接受並參與和互動。這種體驗式的演出有機會帶動地方特色的產業發展，也就需要長時間的經營和規劃。

<sup>2</sup> 2012/2/14 首演於義大皇家劇院，為期一年，主辦單位為義大遊樂世界。此一合作案分成多項，導演為個人受邀，製作期間主辦單位再和樹德科技大學表演藝術系簽立產學合作協助幕後各事項。

<sup>3</sup> 來源自行政院新聞稿  
<https://www.ey.gov.tw/Page/5A8A0CB5B41DA11E/9fd14ac8-4814-4b69-90e3-726e2641be39>

## 學業界對合作的彼此期待

產學合作對業界和學校來說不外乎就是兩個重要元素的考量，人力資源和設備器材。理想上，業界應該能同時在硬體（即時更新的器材和技術）及軟體（人資和客戶的連結）上提供健全的學習環境。這樣的學習環境在和文化機構合作時比較有機會，內容則多以幕後技術或前台行政為主，學生投入擔任實習生或點工，兩方各取所需。但和團隊合作時則不一定，許多團隊也是辛苦經營，本身偶爾也需要借用學校的硬體資源配合，比方大型排練場，與學校合作也多是希望能獲得人力資源以節省成本，這個路線多以幕前表演、需要眾多歌隊表演者的大型製作為主。以 2017 年在時代大道與中華五路口、夢時代對面廣場演出的《8 呖的搞怪樂園》<sup>4</sup>為例，便是北部經紀公司與學校簽立產學合作，由學校方招募了 20 多位學生經過培訓後演出，這個合作案難的不是表演內容，而是執行過程，由於是在戶外且橫跨過年期間，演員調配的場次、服裝維修和交通安全考量，皆是作為計畫主持人必須關注的項目。私立大學的實習機制，讓此類整批演員的合作案談成率高，而公立大學則因為沒有實習課程的設置，多由系辦公室公告，此時便需要同學有高度的自主參與度，不然通常訊息流通有限加上學生課業忙碌或因為不理解而喪失了與業界合作的機會，就很可

惜。建議做法還是找到學校相關領域的老師談合作，再由老師負責尋找適宜人選，成功率才會高。高雄歷史博物館附屬館舍「柯旗化故居」在 2016 年與大學端合作，創作了人權劇場《夢遊烏托邦》<sup>5</sup>，以柯老師自傳為敘事基底，每次只有一名觀眾入場，以沉浸式劇場的方式演出<sup>6</sup>，另類創造出故居活動的特色。2017 年再製變為 VR 虛擬實境的演出，轉化了表演形式並每年重演，延續至今年，也由於演出的例行性使得彼此能在活化場館及延續實習內容各自得到滿足，是個相當成功的產學合作案例。

## 師父帶進門、修行在個人

實習或提早參與業界工作，可以說是準畢業生就業前的最後一哩路。不管哪種教育環境，各校產學合作中心的資源和辦法、老師個人與業界的連結，皆可提供協助，以及劇場裡手把手教學、容易形成師徒制的特性，也都取決於學生的主動性和參與度。自主或配合學校安排的職涯活動如實務型體驗學習課程、田野調查、教學參訪等，也都能提供學生多元管道認識學校外的同好，弭平學習和實作間的落差。在業界所獲得的知識實用、直接，也可體驗到每個團隊的核心價值觀和與其共同的生活感，進而作為職涯選擇的可能。經濟合作暨發展組織（Organization for Economic Cooperation

<sup>4</sup> 由泰迪星娛樂事業有限公司委託，與樹德科技大學表演藝術系簽約於 2017/1/14-2/28 間演出，每天兩場、每場 20 分鐘，共 90 場。

<sup>5</sup> 高雄歷史博物館委託樹德科技大學表演藝術系李鈺玲助理教授編導、製作及演出。

<sup>6</sup> 來源自柯旗化故居官網：

[http://kehouse.khm.org.tw/kkhhouse/performance\\_L.aspx#item1](http://kehouse.khm.org.tw/kkhhouse/performance_L.aspx#item1)

and Development, OECD) 在 2010 年出版的刊物《在工作中學習》(Workplace learning) 便提到這種學習模式對學生和雇主的四個好處分別是：「學生可以在最新的器儀環境中即時更新技巧和能力、並真槍實彈地學習，比方和客人之間的應對」、「促進潛在雇主和雇員間的雙向交流，使後續招聘更有效」、「雇主提供的工作環境讓學生所受教育有市場價值」、「實習生在工作場所能有實質成效的貢獻」。雖然這個討論非直接針對表演藝術市場而做，但道理是相通的。以高雄捷運橘線來連結目前城市裡的藝文場館，可從西邊駁二的正港小劇場到高雄流行音樂中心、高雄市立文化中心、衛武營國家藝術文化中心直到大東文化藝術中心，這條藝術專線預期所需幕後執行人力數是可觀的，更遑論成團數正往上攀升、各式藝術團隊的不同需求。可惜的是，幕前的表導演工作機會目前還是以北部分居多，所以寄望政府和場館有更多長遠對軟實力培養的政策或辦法，讓表演藝術學子畢業後留下或人才回流，更內外皆顧地發展在地文化。最後，回歸到想在表演藝術領域發展學子們的自我認知，學生的身份是過程，不管是提早或畢業後才進入職場，能同時具有技術和判斷思考的能力才是挑戰——「學習是一輩子的事」，但「沒有人能教你一輩子」<sup>7</sup>，學校教育提供專業能力的培養，劇場裡隱含的師徒概念作為提點，但職場裡練功還是要靠自己，

謙卑地不斷自我學習、行動，才有機會達到所期望的目標。

### 杜思慧

紐約沙羅勞倫斯大學表演藝術碩士 (Sarah Lawrence College, MFA)。演員、導演和編劇，發表過多齣劇場作品，其中《島語錄～一人輕歌劇》於法國 2010 年外亞維儂藝術節演出，繼而更受邀在 2012 年於法國新東向藝術節巡迴演出，2017 年首次跨界製作表演展覽《「」態百 IN》於臺北美術館展出三個月。除個人創作外也受邀與不同藝文機構或團體合作擔任編導及演員。近期作品有 2021 國表藝三館共製《十殿》演員、2020 薪傳打擊樂團音樂劇場《食相》導演、2019 屏東青春藝術節親子舞劇《找夏》編導、2018-19 果實三十創作計畫《你好嗎？》編導、2018 臺北藝術節《我並不哀傷是因為你離我很遠》演員、2018 衛武營開幕季《簡吉》演員。曾獲榮譽有英國文化協會藝術年獎劇場類－藝術總監、台北國際藝術村出訪澳洲藝術家。策展經驗有 2006 年牯嶺街國際小劇場藝術節，2008 第四屆、2012 第五屆女節。出版有劇本集《一人份的早餐》、《島語錄～一人輕歌劇》、《攔截，公路》及專書《單人表演》、《看見·觀點》。目前為國立中山大學劇場藝術系專任助理教授。

### 參考文獻

1. OECD, Workplace learning, 2010
2. 王金凱 (2017)。強化企業人才培育機制之研究。人力規劃及發展研究報告第 17 輯 (編號：106.011.0802)。國家發展委員會。

<sup>7</sup> 來源自天下雜誌 189 期 <https://www.cw.com.tw/article/5107876>。

專訪墨色國際總經理 李雨珊：

## 看見作品核心價值， 讓故事成為品牌最 珍貴的資產

江家華 接下來工作室負責人

「不只是一本書，而是一種信仰，能帶給讀者很大的慰藉。」李雨珊說，即使攜手合作了 20 幾年，她仍舊能從幾米作品感受到超出繪本之外的價值。2000 年，幾米品牌成立，李雨珊成為墨色國際 (Jimmy S.P.A.，以下簡稱墨色) 公司總經理，從圖像授權生活商品開始、跨足到舞台劇、電影、電視劇、展覽等，讓幾米作品以食衣住行育項目深入大眾生活，無處不在，掀起了一波「幾米現象」。現在 IP 授權熱門，讓人難以想像兩人相識時，李雨珊還是出版社企劃，幾米的繪本《向左走，向右走》才剛出版，當時出版界對於「授權」標準、「著作權」界線，仍舊處於曖昧不明的模糊地帶。更遑論出版社與作者間的合作關係，多半依附在出版物產值上面，若創作者一問斷創作，合作關係多半也就一拍兩散。

「我們是為了幾米開一間公司，而不是開一

間公司來簽他。」李雨珊堅信，以彼此合夥取代個人經紀模式，一起將幾米作品動能發揮到最大，將有形資產延展，並轉化成產值，同時搞定授權及自製才是發展幾米品牌的硬道理。現在看來，她的思維，在當時的出版界，確實是獨樹一幟的存在。

### 圖像授權的挑戰

「要真的成為一個品牌，就要先讓別人喊得出這個名字」，幾米品牌的第一步，是從落腳在李雨珊自家客廳角落、架設幾米專屬官網 ([jimmyspa.com](http://jimmyspa.com)) 開始，第一個聘雇的員工也是網站主編。眾人對品牌發展的集體共識，是先從圖像授權異業合作開始，讓幾米繪本跨出平面，在廣告或行銷活動上大量曝光，建立起大眾辨識度後，再讓大眾透過官網連結回幾米作品。

她以過往授權汽車品牌為例，當時三菱汽車 (Mitsubishi) 主推房車車種，主打「實現全家人 (family) 共享」的概念，廣告公司則運用繪本《月亮忘記了》中月亮陪伴著小男孩形象，在廣告中以高掛溫暖的月亮，展現守護全家人的意象，內容雖與繪本有些不同，卻讓人留下深刻印象，李雨珊說，「我們最在意的是保留原有圖像風格，運用上則容許不同程度的詮釋。」

幾米作品圖像授權成績斐然，截至 2020 年為止，已經成功授權超過 6000 件周邊商品，被改編為 10 齣舞台劇及音樂會（巡演近百場）、14 張音樂專輯、4 部電視劇、4 段 VR 體驗、3 部電影、3 部動畫作品等。

接近 10 人編制的團隊，究竟要如何應付如此多產、又多樣化的 IP 授權？李雨珊說，「回過頭來說，平常是真的要認真做功課」，在確認雙方合作之前，必須先研究對方品牌 / 產品，確認彼此溝通是在同一個頻率、踩在同樣原則上，建立對話基礎，最終研判是否適合合作，「這當中只有美感的標準是最難拿捏的。」

這 20 年間，整個社會的美感品味雖然大幅提升，讓授權變得容易許多，外在環境生態的

瞬息萬變，卻讓授權的挑戰從未減少，李雨珊以自己經驗為例，早期她總認為文化事業跟數字無關，隨著授權項目逐漸擴大，這才發現美股動態、全球經濟，當下正夯的 VR、元宇宙、NFT、比特幣等都反映了市場的趨向，「授權商品跟大眾的食衣住行育樂脫離不了關係，因此也是必須理解的範疇」，隨著經驗的累積，也讓李雨珊歸納出「經營一個品牌，必須要跟著時代脈動走，核心價值不變，但傳遞內容的手法要與時俱進」的結論。

### 從圖像跨到舞台劇授權的思考

2022 年 11 月，幾米暢銷全球繪本同名音樂劇《向左走，向右走》再度被搬上國家戲劇院舞台，故事歷經不同時代重製與演進而激盪出新火花，也讓人不禁好奇，最初李雨珊又是如何想到授權改編的下一步，是從圖像轉向音樂劇（舞台劇）的呢？

她回應，每個人對繪本作品都有不同想像跟詮釋。當年在官網留言板上，曾有讀者為幾米繪本作品創作音樂，並寫下「看完作品想到了旋律」的留言，讓她在心裡埋下「總有一天要改編成舞台劇及做音樂」種子，這顆種子也隨時間慢慢發芽。

「就商業策略上考量，聽音樂的人口比看書的人口多，從繪本延伸到音樂也很合理。」這一步也反映了她對幾米作品的思考，當年商業授權市場行情條件好，不僅讓圖像大量曝光，也讓公司確保收入穩定，也多了份餘裕，幾米作品中最大的優勢「故事」卻無處發揮，為了讓更多人看到故事，開始嘗試授權改編音樂劇及舞台劇，讓故事的生命力得以延續，也成了 IP 轉譯的典範。

後來的票房佳績，證明了這一步棋下得絕妙。不僅是 2003 年，與「創作社」導演黎煥雄和音樂人陳建騏合作的音樂劇《地下鐵》造成轟動，一路巡演至澳門、新加坡、廣州、上海等地，並催生了後來《幸運兒》、《向左走向右走》舞台劇，同一年同名電影作品《向左走向右走》，也成為當年最賣座華語電影。她說，「舞台劇的改編，讓作品深度有了對話，電影的改編，則讓作品走得更遠。這樣的佈局，真的是兼顧了娛樂跟教育，也讓廣度跟深度都有了。」

### 展覽作為另一種輸出內容的延伸

除了對外合作，對內李雨珊與團隊也花了不少力氣與時間梳理幾米作品，建立品牌核心價值，建構出授權圖像到授權舞台劇、音樂

劇改編路徑，2007 至 2008 年間，重新替品牌定義出「閱讀、旅行、生活」主張，近年還更新了品牌標誌，塑造一個訴諸生活態度、引起消費者共鳴、走向國際舞台的品牌。

征服世界版圖，早在李雨珊與團隊的品牌佈局裡，官網架設也是同步瞄準兩岸三地的華文市場。除了繪本版權售出超過 20 種語言版本、200 多種國際版權，早就帶著幾米創作踏出國際，踏遍義大利、瑞典、美國、馬來西亞、新加坡、墨西哥等地區，展覽與公共藝術，則是通往世界的另一條道路。

早年，基於「閱讀作品的人口總數得夠多，才有可能征服國際市場」的想法，李雨珊與團隊首站選擇進攻中國上海，並投入相當心力經營。一開始將臺灣作為研發基地，成功之後再將經驗複製至中國。近年來，中國市場瞬息萬變，更自成一格，展覽從靜態畫展、立體雕塑、飛快地發展到結合數位技術、強調互動沉浸式聲光效果，兩地看展習慣與文化養成的差異也日益加大，李雨珊與團隊改研擬「因地制宜」巡迴展覽模式應戰。

難題還不只如此，這幾年，當她與團隊再重新思考佈局，這才發現「已經不只是兩岸差異，還有世代差異。」如何讓年輕世代熟悉

幾米創作，如何了解他們的溝通語彙成為課題。所幸，幾經摸索與數度闖關，李雨珊樂觀的說，「即使世代不同，心裡缺的那一塊跟我們年輕時是一樣的，溝通內容的核心是不會變的，只是演繹方式得改變。」

除了西進中國，2015 年，幾米也曾參與日本「越後妻大地藝術祭」藝術計畫，在當地留下永久性作品，2019 年，也曾遠赴以插畫及漫畫收藏聞名的西班牙馬德里 ABC 美術館 (Museo ABC) 舉辦個展，在西語區境內受到熱烈迴響，館長印瑪古拉達·葛秋 (Inmaculada Corcho) 更讚許幾米的畫作中的人物都有著孤寂、恐懼、悲傷及渴望自由的情緒，這樣的情感是無國界的，因此能引起觀眾的共鳴<sup>1</sup>。

## 20 年來的經驗都是養分

仔細盤點，這 20 年來，李雨珊、幾米與團隊確實共同攜手一起完成許多「不可能的任務」。

作為品牌經理人，李雨珊卻從未停下腳步，腦袋裡轉的永遠都是「下一步」。她形容自己的人格特質是一見到機會就會好好把握住，即使無前例可循，一路走來跌跌撞撞，像是早期不懂財務、控管成本及毛利，當時

在華山作售票展時，公司賺愈多反而賠愈多，員工從 20 幾人裁到剩下 7 人，她回想，「好在這些經驗化為後來的養分，沒有經歷這些，也不可能走到現在這裡。」

疫情期間，李雨珊與團隊更加勤快地梳理幾米作品，並與製作公司洽談合作，希望能更積極將其影視動畫化，藉此擴大打開國際市場，並運用影視的傳播力推動品牌發展，受眾能從成人擴展到幼齡孩童。她指出，愈來愈多 OTT 平台轉向亞洲投資，讓出走國際市場門檻降得更低，這當然也是將幾米作品輸出國際的大好機會，「以前都是別人來找我們談授權，未來我們想要主動出擊。」

問她擔不擔心品牌終有一天遇到瓶頸？她說，幾米持續不懈地創作，累積到現在有 60 幾本書，至今還有很多內容尚未被運用，她說，「這也是為什麼我永遠都會支持他的出版，因為這不僅是他人生動力的來源，也是這個品牌最珍貴、最核心的資產。」

### 江家華

英國金匠學院文化研究碩士，現為接下來工作室負責人（文字內容生產者、策展人）、「雜誌現場」創辦人（FB 粉絲專頁）。曾任《PAR 表演藝術》客座總編輯、《新活水》雜誌副總編輯、曾於《中國時報》擔任過文化線記者、調查採訪室記者，曾榮獲金鼎獎「最佳主編獎」、報導亦曾榮獲金輪獎。更曾獲雲門舞集「流浪者計畫」，赴土耳其、黎巴嫩、杜拜、以色列四地。

「雜誌現場」：<https://www.facebook.com/magonthespot>

<sup>1</sup> 引述自《典藏 ARTouch》網站〈看不見的展覽幕後：西班牙馬德里 ABC 美術館幾米個展「看不見的存在」〉一文。

發行人 | 陳錦誠  
出版者 | 社團法人中華民國表演藝術協會（表演藝術聯盟）  
地址 | 10648 臺北市大安區泰順街 26 巷 45 號  
電話 | +886-2-2362-2227  
傳真 | +886-2-2362-2225  
e-mail | paa@paap.org.tw  
網站 | <http://www.paap.org.tw/>

總編輯 | 張寶慧  
主編 | 廖舒寧  
責任編輯 | 李蘭萱  
編輯顧問 | 林佳鋒、陳錦誠（依姓氏筆畫順序排列）  
美術設計 | HT. Wang  
出版日期 | 2021 年 12 月初版；2022 年 11 月第 2 版  
檔案格式 | PDF  
I S B N | 9789579768061

贊助單位 |  國 | 藝 | 會 